



Prezzo, non costo.

Perché ai commerciali non serve sapere i costi.

VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Introduzione

Uno dei dibattiti più longevi (e spinosi) in ambito commerciale e direzionale è il seguente: **“I commerciali devono conoscere i costi dei prodotti che vendono?”**.

Per molti imprenditori la risposta è un deciso “sì”, supportato da un'idea quasi romantica di consapevolezza commerciale, responsabilità economica e capacità di negoziazione basata su numeri reali.

Altri, più inclini all'ingegneria dei processi, sostengono invece che ai sales manager non serva conoscere i costi, a patto che l'azienda abbia definito regole chiare di pricing, scontistica e approvazione.

Questo articolo sposa la seconda visione, e lo fa con convinzione. **Se in azienda esistono un prezzo lordo definito, una griglia sconti ben calibrata e un sistema di approvazione per eccezioni, conoscere i costi non è solo inutile: è potenzialmente dannoso.**

Il tema non è banale. Perché dietro questa semplice domanda si nasconde molto di più: la struttura del pricing, la cultura aziendale, il livello di controllo interno, l'approccio al rischio commerciale e – diciamolo – anche il grado di fiducia tra le funzioni.

Affronteremo il tema analizzando vantaggi e svantaggi di entrambi gli approcci, i motivi per cui molte aziende scelgono di tenere i costi riservati e soprattutto il perché, se strutturati correttamente, i meccanismi di pricing possono emancipare la funzione commerciale da informazioni che non le competono. E portare risultati migliori.

"Se conosce i costi, fa scelte migliori"

È questa l'obiezione classica. "Come può un commerciale fare il suo lavoro senza sapere quanto costa il prodotto che sta vendendo?" La risposta, se vogliamo essere provocatori, è: esattamente come fa un barista a decidere se vendere un cappuccino in più senza conoscere il costo del caffè al grammo.

Il problema è che il concetto di "margine" viene spesso confuso con quello di "valore". Un commerciale non deve difendere il margine assoluto su ogni trattativa, ma portare valore all'azienda attraverso volumi, penetrazione di mercato, fidelizzazione, up-selling, marginalità media su portafoglio clienti. Il che è un po' diverso.

Chi conosce i costi tende a negoziare difendendo le sue percentuali, anche quando avrebbe senso – strategicamente – accettare un margine più basso su un cliente strategico o su una prima fornitura. La consapevolezza di costo porta a una visione micro, ma il pricing è (deve essere) macro.

I vantaggi di tenere "nascosti" i costi

NASCONDERE NON È MENTIRE. È PROGETTARE RESPONSABILMENTE.

Tenere riservati i costi di prodotto ai commerciali non significa "fare i furbi" o "nascondere la verità" come se ci fosse qualcosa da temere. Significa piuttosto decidere consapevolmente che certe informazioni, in certe mani, possono fare più danni che benefici. E questo non per mancanza di fiducia, ma per specializzazione dei ruoli.

Come non chiediamo al commerciale di farsi carico del cash flow, o di gestire la rotazione di magazzino, non è detto che debba farsi carico anche della struttura di costo dei prodotti. Vediamo perché questo approccio può essere non solo legittimo, ma estremamente vantaggioso.

SI EVITA LA "TRATTATIVA DAL BASSO"

È una dinamica che ogni direttore commerciale ha vissuto: il venditore parte dal costo, aggiunge il "minimo sindacale" di margine per non sentirsi troppo colpevole... e presenta un'offerta. In questo schema mentale, il prezzo non è più

un'espressione del valore che l'azienda offre al mercato, ma un riflesso pavido dei costi interni.

Risultato? Offerte sempre borderline, margini tirati, e il rischio che il venditore cerchi il prezzo "più basso possibile per chiudere", invece del prezzo "più alto possibile che il cliente è disposto a pagare".

IL PREZZO TORNA A ESSERE UNA LEVA STRATEGICA

Se vogliamo che il prezzo sia un driver competitivo e strategico, non può essere lasciato al calcolo del singolo venditore. Il prezzo è (o dovrebbe essere) il risultato di un mix complesso: percezione del brand, posizionamento rispetto alla concorrenza, elasticità della domanda, e valore della relazione col cliente.

In questo contesto, il costo è un'informazione tecnica, non una guida commerciale. Il venditore deve saper difendere un prezzo, non spiegarlo sulla base del margine.

MENO VINCOLI MENTALI, PIÙ CREATIVITÀ NELLA PROPOSTA

Chi conosce i costi tende ad auto-censurarsi. E questo è un peccato.

Il venditore che non conosce il costo ma ha una griglia di sconto chiara, può agire con maggiore libertà e creatività, combinando sconti, servizi, accessori, condizioni di pagamento, magari modulando anche il timing della fornitura. Non è legato a un margine per riga, ma alla sostenibilità dell'offerta nel suo complesso.

SI EVITANO GUERRE INTERNE E GIUSTIFICAZIONI CONTABILI

"Come mai il prodotto A costa 12 euro e il prodotto B, che è simile, costa 22?"

"Perché i costi del reparto X sono allocati anche sul prodotto Y?"

Aprire il vaso dei costi significa spesso aprire il vaso di Pandora delle polemiche interne. Quando i commerciali iniziano a confrontare i costi, il passo successivo è la guerra tra reparti, la messa in discussione dei criteri di allocazione, e la trasformazione della trattativa con il cliente in una trattativa interna permanente.

Tenere i costi riservati, al contrario, mantiene il focus dove deve stare: sulla vendita, non sulla contabilità analitica.

MAGGIOR CONTROLLO SULLE ECCEZIONI E SULLE AUTORIZZAZIONI

In un sistema ben progettato, i commerciali hanno ampia libertà entro una cornice definita. Se serve uscire da quella cornice (ad esempio per un cliente strategico o per un'occasione irripetibile), si attiva un meccanismo di approvazione.

Questo non solo protegge la marginalità aziendale, ma consente di avere visibilità preventiva su trattative critiche, di intervenire con supporto diretto e – non meno importante – di alimentare un reporting di eccezioni utile alla revisione delle regole stesse.

PROTEZIONE STRATEGICA DELLE INFORMAZIONI IN CASO DI TURNOVER

Uno dei rischi più sottovalutati è la dispersione di informazioni in caso di cambio di personale. Un venditore che lascia l'azienda, se è in possesso di dati sensibili sui costi, può fornire alla concorrenza un vantaggio competitivo enorme. Peggio ancora se passa direttamente a un competitor.

Limitare l'accesso a informazioni riservate come i costi consente di proteggere il patrimonio informativo dell'azienda, senza ostacolare il lavoro del commerciale che ha tutto ciò che serve: il listino, la politica di sconto, gli strumenti di vendita.

MIGLIORE QUALITÀ DELLE DISCUSSIONI INTERNE SUL PRICING

Quando i commerciali non conoscono i costi, ma i risultati vengono monitorati in modo strutturato (es. marginalità per cliente o canale), le discussioni interne sul pricing assumono un tono diverso: più strategico, meno istintivo.

Non si ragiona più su “quel cliente mi ha chiesto troppo sconto” ma su “quel canale genera una marginalità sotto target: cosa stiamo sbagliando?”. In questo modo, il focus si sposta da chi ha fatto cosa a come miglioriamo il sistema.



UN ESEMPIO CONCRETO

Un'azienda manifatturiera con un listino fortemente diversificato ha deciso, cinque anni fa, di eliminare completamente l'accesso ai costi per la forza vendita, introducendo invece un sistema di "listino lordo + griglia sconto per cliente + workflow approvativo". In tre anni:

- La marginalità media è aumentata del 4%.
- Le eccezioni sono diminuite del 60%
- La % di offerte emesse entro le soglie standard è passata dal 68% all'89%
- Il turnover dei commerciali non ha comportato alcuna perdita di controllo sui margini

Il punto di svolta? I commerciali hanno iniziato a difendere il prezzo come valore, non come formula.

I vantaggi (veri) della conoscenza dei costi

Sebbene l'articolo sostenga con convinzione l'inutilità (e in certi casi la dannosità) della condivisione sistematica dei costi con l'area commerciale, ci sono contesti in cui la conoscenza – anche solo parziale o aggregata – dei costi può rappresentare un vantaggio.

Ma attenzione: non si tratta di una concessione, bensì di una scelta progettuale consapevole che deve avvenire in presenza di specifici presupposti.

SETTORI CON MARGINALITÀ ESTREMAMENTE RIDOTTA

Quando il business si gioca su pochi punti di margine – pensiamo a settori come la grande distribuzione, le commodity industriali o il trading di componenti elettronici – la consapevolezza dei costi può essere essenziale per evitare errori fatali.

In questi contesti, una trattativa “sbagliata” può annullare il margine dell'intero trimestre. Qui conoscere i costi aiuta a non scivolare sotto la linea di galleggiamento. Ma anche in questi casi, è bene ricordare che conoscere non significa decidere in autonomia: la visibilità va accompagnata da regole.

CONTESTI COMMERCIALI FORTEMENTE TECNICI

In alcune realtà, come il B2B tecnico-industriale, il commerciale è più un consulente che un venditore. Partecipa attivamente alla progettazione delle soluzioni, lavora a stretto contatto con l'ufficio tecnico, gestisce clienti che chiedono giustificazioni dettagliate sui costi.

Qui, la conoscenza almeno di massima delle incidenze economiche dei diversi componenti può aiutare a costruire offerte più solide, a rispondere tempestivamente alle obiezioni del cliente e a negoziare in modo più credibile.

Attenzione però: la visione dei costi deve essere “per componenti logici”, non necessariamente analitica. Il commerciale non ha bisogno di sapere quanto costa l'ammortamento di un centro di lavoro CNC, ma quanto pesa una determinata lavorazione sul prezzo finale.

PICCOLE IMPRESE CON RUOLI COMMERCIALI IBRIDI

In molte PMI, soprattutto a conduzione familiare, il commerciale non è solo “chi vende”. È anche chi produce le offerte, decide i listini, magari approva gli sconti e fa il follow-up sulla produzione. In queste strutture leggere, non conoscere i costi significherebbe lavorare alla cieca.

Ma questo non è un buon motivo per generalizzare: è semmai un invito a riflettere sull'eccessiva commistione di ruoli. Se il commerciale è anche controller, buyer e project manager, allora sì: deve conoscere i costi. Ma non perché vende, bensì perché gestisce.

FORMAZIONE COMMERCIALE SU CLUSTER DI MARGINALITÀ

Un uso intelligente della conoscenza dei costi può riguardare la formazione commerciale. Non per fornire tabelle di Excel con ricarichi e incidenze centesimali, ma per far capire ai venditori quali famiglie di prodotto hanno margini più ampi, quali consentono promozioni aggressive e dove invece serve maggiore cautela.

In questo caso, la conoscenza non è tattica, ma strategica. È uno strumento per costruire logiche di cross-selling e up-selling più redditizie. Si insegna a vendere in modo profittevole, non a calcolare sconti.

Conoscere i costi non è una bacchetta magica. Se non c'è una struttura che aiuta a interpretarli, restano numeri vuoti o – peggio – diventano fonti di distorsione decisionale. Quindi sì, in alcuni casi ha senso mostrare i costi, ma solo quando:

- Sono affidabili
- Sono aggiornati
- Sono supportati da una cultura di lettura e utilizzo consapevole

Altrimenti, il rischio è di fare più danni che altro. Perché in fondo, come diceva qualcuno: *"Un po' di conoscenza è una cosa pericolosa."*

Le regole che rendono il costo inutile.

Il punto non è se i commerciali siano capaci di comprendere i costi, ma se serva davvero che lo facciano. La risposta, in molte aziende ben strutturate, è: no, non serve, perché il sistema ha già “incorporato” le scelte strategiche e operative in una serie di regole, soglie e strumenti che permettono alla forza vendita di fare bene il proprio mestiere – vendere – senza diventare un controller in incognito.

Vediamo quindi quali sono le regole chiave che, se ben progettate, rendono inutile (e perfino pericolosa) la conoscenza diretta dei costi da parte dei sales manager..

LISTINO PREZZI LORDO COERENTE E AGGIORNATO

Tutto parte da qui. Il prezzo lordo è il riferimento ufficiale dell'azienda: ciò che rappresenta il valore percepito del prodotto sul mercato, il posizionamento strategico, l'identità del brand.

Un listino che viene aggiornato regolarmente in base a dinamiche di costo, posizionamento competitivo e valore per il cliente incorpora già tutte le considerazioni economiche rilevanti. Il commerciale non ha bisogno di sapere quanto costa un prodotto, perché il prezzo a cui parte è stato pensato per generare margini adeguati, nel rispetto della strategia.

GRIGLIA SCONTI PER CLIENTE, CANALE O SEGMENTO

Il secondo pilastro è una struttura di sconto intelligente. Non una tabella rigida da far rispettare a colpi di email minacciose, ma una logica flessibile e segmentata, basata su:

- Volume d'acquisto
- Tipologia di cliente (rivenditore, utilizzatore finale, OEM, ecc.)
- Area geografica
- Potenziale di sviluppo
- Posizionamento competitivo richiesto

Ogni cliente ha una forbice di sconto gestibile in autonomia dal venditore, che può così muoversi con rapidità, senza dover chiedere continuamente permessi e senza il rischio di compromettere la marginalità. La griglia non solo definisce i limiti, ma implicitamente dice: finché stai qui dentro, non mi serve che tu sappia i costi. Il sistema li ha già tenuti in considerazione.

SISTEMA DI APPROVAZIONE PER TRATTATIVE FUORI STANDARD

Quando una trattativa richiede uno sforzo maggiore, è giusto prevedere un processo di autorizzazione. Ma deve essere:

- Snello (non 7 livelli di firma)
- Rapido (non una settimana per rispondere)
- Tracciabile (per alimentare il reporting e migliorare il sistema)

L'approvazione deve diventare parte del processo commerciale, non un ostacolo. Se ben strutturato, questo sistema permette di gestire:

- Grandi progetti a marginalità controllata
- Clienti strategici da acquisire
- Promozioni commerciali temporanee
- Offerte sotto break-even per motivi specifici (es. apertura nuovo mercato)

Con un workflow di questo tipo, il commerciale non ha bisogno di sapere “quanto guadagniamo” sull'offerta: deve solo sapere se può farla o se serve approvazione.

FORMAZIONE ALLA VENDITA ORIENTATA AL VALORE, NON ALLA DIFESA DEL MARGINE

Le aziende che funzionano bene hanno commerciali che sanno vendere valore, non difendere un +5% di ricarico. Questo avviene solo se la formazione è orientata a:

- Gestire la percezione del valore per il cliente
- Comunicare i benefici della proposta, non giustificare i prezzi
- Usare gli strumenti interni (listini, griglie, CRM, dashboard)

La formazione al margine è un veleno lento: porta a difendere numeri invece che costruire relazioni. Formare i commerciali a usare bene il sistema li rende autonomi, veloci e responsabili.

Liberiamo i commerciali dal peso dei costi.

Conoscere i costi non è un crimine, sia chiaro. Ma non è neppure – come molti pensano – un diritto inalienabile dei commerciali, né una condizione necessaria per vendere bene. L'idea che un buon venditore debba “sapere quanto costa ogni vite” per essere efficace è figlia di un approccio gestionale artigianale, spesso più basato sul timore che sulla progettualità.

La verità, se vogliamo dircela tutta, è che conoscere i costi può anche fare male, quando non è accompagnato da un sistema di regole e strumenti che ne guidano l'uso. Troppo spesso, sapere quanto costa un prodotto porta il commerciale a usare il prezzo come scudo, non come leva. Si difende il margine riga per riga, si negozia “dal basso” invece che “per valore”, si smette di vendere per iniziare a calcolare.

L'alternativa? Non è “tenere tutto segreto” come in un thriller aziendale, ma progettare un sistema in cui la funzione commerciale non ha bisogno di conoscere i costi per lavorare bene. Dove i listini sono coerenti, i meccanismi di sconto sono chiari, le eccezioni sono gestite con processi snelli, e i KPI misurano il valore generato nel tempo, non la performance del singolo deal.

Questo approccio ha almeno tre grandi meriti.

Primo, tutela l'integrità del pricing. Il prezzo torna ad essere un elemento strategico, non il risultato di una trattativa al ribasso. Il margine diventa una responsabilità collettiva, non una battaglia individuale su ogni offerta.

Secondo, responsabilizza la funzione commerciale nei confronti degli strumenti, non delle intuizioni. Il venditore non è più lasciato solo con il “fai quello che puoi, ma non andare sotto il 15%”. Sa cosa può fare, entro quali limiti, con quali regole. E, cosa non banale, può concentrarsi su ciò che conta: costruire relazioni, ascoltare i clienti, generare valore.

Terzo, rafforza il coordinamento tra funzioni. Se per ogni trattativa “fuori griglia” si attiva un processo chiaro, si crea una cultura di confronto continuo tra vendite, direzione commerciale, controllo di gestione e amministrazione. Le eccezioni diventano informazioni preziose per migliorare il sistema, non scappatoie per aggirarlo.

Scegliere di non condividere i costi non è dunque una scelta “difensiva”, ma una precisa opzione organizzativa, orientata alla professionalizzazione del processo di vendita. È un atto di fiducia nel sistema, più che nelle persone. Ed è soprattutto una strada per superare l'illusione che l'efficacia commerciale derivi dalla conoscenza dei numeri, anziché dalla capacità di valorizzare un'offerta.

Le aziende che funzionano meglio sono quelle in cui i commerciali vendono valore, e i controller controllano i numeri. Dove ognuno ha accesso alle informazioni che gli servono per essere efficace, senza sovrapposizioni né zone grigie. Dove i costi si usano per costruire, non per negoziare.

Liberare i commerciali dalla “dipendenza da costo” è un gesto di maturità aziendale. È dire loro: “Non devi sapere quanto ci costa. Devi sapere quanto vale per il cliente. E noi ti diamo gli strumenti per scoprirlo, difenderlo, portarlo a casa.”

Perché vendere bene non significa “non scendere sotto un certo margine”. Significa far percepire il valore giusto, al prezzo giusto, al cliente giusto. E questo, con i costi o senza, resta il vero mestiere del venditore.

Come possiamo aiutarti

- **Definizione del pricing strategico di partenza**
Costruiamo listini coerenti con il valore e la posizione di mercato dell'azienda.
- **Impostazione griglie di sconto per cliente e canale**
Progettiamo sistemi di sconto strutturati, semplici da usare ma solidi nei numeri.
- **Creazione di workflow per l'approvazione delle eccezioni**
Organizziamo processi chiari per la gestione delle trattative fuori standard.
- **Allineamento KPI commerciali a marginalità media**
Rendiamo coerente il sistema di incentivazione con gli obiettivi di margine complessivo.



VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58
46100 Mantova (Italy)

www.valora.co
info@valora.co

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni. Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.