

Prefazione

di *Gabriele Indrieri**

Viviamo in un'epoca caratterizzata da trasformazioni rapide e costanti. L'economia digitale, la globalizzazione e l'adozione di tecnologie innovative hanno radicalmente cambiato il modo in cui le aziende competono e creano valore. In questo contesto, il pricing non è più una semplice decisione economica o operativa: è una leva strategica fondamentale per definire il posizionamento sul mercato, attrarre i clienti giusti e garantire la sostenibilità nel lungo termine.

Sono Gabriele Indrieri, Chief Revenue Officer per SAP Concur in Europa, ho la fortuna di lavorare per la più grande azienda digitale cloud europea, ci occupiamo di applicazioni enterprise e di AI per il business, fornendo ai nostri clienti un punto di incontro tra il business e la tecnologia.

SAP Concur è l'azienda leader nel settore della gestione della spesa, con servizi in oltre 120 paesi e milioni di utenti serviti. Il settore della tecnologia in generale e dei servizi cloud ci porta in competizione con migliaia di aziende da tutto il mondo, da grandi player a piccole innovative start-up.

In questi anni, passati nel mondo super competitivo della tecnologia, ho avuto modo di sperimentare personalmente l'importanza del pricing e della stretta relazione fra margini e «go to market».

Nel corso della mia carriera, ho avuto l'opportunità di osservare da vicino come decisioni di pricing ben ponderate possano fare la differenza tra il successo e il fallimento di un prodotto o di un servizio.

Questo è particolarmente evidente nel settore del software enterprise e del Software-as-a-Service (SaaS), dove il modello di business basato su un «canone di servizio» ha ridefinito il concetto stesso di valore per il cliente. In un mondo in cui i clienti pagano per il valore che percepiscono mese dopo mese, il pricing strategico non è solo una scelta, ma una necessità.

* Chief Revenue Officer per SAP Concur in Europa.

Il libro *Pricing strategico* di David arriva in un momento storico cruciale per le aziende. Si tratta di una guida che affronta con chiarezza e profondità uno dei temi più complessi e, spesso, sottovalutati nella gestione aziendale, spesso si pensa che il pricing sia una decisione unitaria da prendere in un determinato momento durante la creazione di un servizio o prodotto. L'esperienza sul campo mi ha portato a guardare al pricing come un processo di affinamento continuo, parte integrante di un ciclo di miglioramento fra Marketing, Finance, R&D e ovviamente vendite; in un mondo in cui i cambi di valuta e l'inflazione non sono più varianti così note è importante avere in azienda dei processi che possano velocemente adattare la nostra strategia ai cambiamenti del mercato.

David non si limita a fornire strumenti, ma esplora le dinamiche psicologiche, economiche e strategiche che collegano il valore percepito dal cliente al successo finanziario di un servizio. Questo approccio rende il libro non solo una risorsa per professionisti e accademici, ma un «manuale pratico» per chiunque voglia comprendere le dinamiche del pricing in un mondo in continua evoluzione.

Leggendo queste pagine, mi sono ritrovato a riflettere su decisioni strategiche che ho avuto modo di vedere e condividere negli anni. Sfide come posizionare un prodotto/servizio su uno specifico mercato, la necessità di bilanciare il valore percepito dai clienti con gli obiettivi finanziari interni, e l'importanza di una comunicazione trasparente per giustificare ogni decisione di prezzo. Ogni capitolo del libro mi ha ricordato che il pricing non è mai una decisione isolata: è il risultato di un insieme complesso di fattori interconnessi, che includono la strategia aziendale, la percezione del cliente, la concorrenza e le dinamiche di mercato.

Jarach riesce a rendere questi concetti accessibili e applicabili, grazie a un approccio pragmatico che combina teoria e pratica. Per esempio, l'analisi delle strategie di pricing basate sul valore (value-based pricing) è un tema che spesso risulta astratto, ma se illustrato con chiarezza attraverso casi pratici e strumenti utili diventa applicabile. È una lettura che consiglio non solo ai manager e ai professionisti, ma anche a chiunque voglia acquisire una comprensione più profonda delle dinamiche economiche che regolano il valore al mercato. Lato mio invito il lettore a riflettere sulla relazione tra valore, prezzo e successo.

Il settore del Software-as-a-Service (SaaS) e del software enterprise è diventato il cuore pulsante della trasformazione digitale globale nel mondo Enterprise, con l'esplosione di servizi Cloud e nei tempi più recenti di

tecnologie come AR/VR ed Intelligenza Artificiale. Modelli di business basati su «abbonamenti» o canoni ricorrenti con volume predefinito ed impegnato (committed volume) o con canoni di servizio più flessibili hanno offerto scalabilità immediata e creato un mercato estremamente dinamico, in cui le decisioni di pricing possono determinare non solo il successo di un prodotto/servizio, ma anche la sopravvivenza stessa dell'azienda. In questo contesto, il pricing strategico non è solo una questione di numeri, ma un processo chiave che richiede una profonda comprensione delle dinamiche di mercato, dei bisogni dei clienti e delle capacità aziendali.

Nel mio ruolo di Chief Executive Officer presso SAP Concur, ho visto come il pricing può influenzare ogni aspetto della relazione con il cliente. Un prezzo adeguato non si limita a coprire i costi e a generare margini: comunica il valore percepito del prodotto, definisce la posizione competitiva dell'azienda e può persino modellare le aspettative del cliente. Questo è particolarmente vero nel SaaS, dove i clienti pagano per un valore continuo, non per un bene statico. Ogni fattura mensile rappresenta un'opportunità per rafforzare il rapporto con il cliente o, al contrario, per rischiare di perderlo. Il libro descrive con precisione come le strategie di pricing possano essere progettate per rispondere a queste sfide, nella mia esperienza il pricing «sposa Marketing & Finance» divenendo un interlocutore chiave per la profittabilità e il posizionamento dei nostri servizi.

Per esempio, l'introduzione di modelli di pricing basati sull'utilizzo (usage-based pricing) ha permesso a molte aziende SaaS di adattarsi alle esigenze dei clienti in tempo reale, migliorando la loro esperienza e aumentando i ricavi. Tuttavia, queste strategie richiedono un approccio meticoloso, in cui ogni dettaglio – dalla segmentazione dei clienti all'analisi della concorrenza – deve essere curato con grande attenzione. Una delle sfide più grandi nel SaaS è bilanciare l'accessibilità al servizio con la sua sostenibilità economica.

Da un lato, è necessario attirare nuovi clienti con offerte competitive e soglie di entrata basse per fornire loro un accesso semplice ai servizi chiave, dall'altro, è essenziale garantire che il modello di business generi margini sufficienti per sostenere l'innovazione e la crescita.

È importante valutare non solo i costi, ma specialmente in ambito B2B e nel settore Enterprise identificare i servizi giusti ad elevata «Stickiness». Nel mondo SaaS raggruppiamo sotto questa etichetta tutti i servizi che il cliente tende sempre a mantenere e rinnovare, di cui riconosce immediatamente il valore e che assicurano durata nel tempo e rinnovo del canone di servizio.

Il mondo del SaaS è altamente competitivo, questa tensione si manifesta spesso nella scelta tra freemium e trial, due strategie che sembrano simili ma che hanno implicazioni molto diverse. Il libro aiuta a valutare i pro e i contro di queste opzioni, fornendo un quadro chiaro per scegliere quella più adatta alle diverse realtà aziendali. Un altro aspetto cruciale è la personalizzazione del pricing in base ai mercati locali. Operare a livello globale significa confrontarsi con un'ampia varietà di aspettative, potere d'acquisto e dinamiche competitive. Durante la mia esperienza in SAP Concur, abbiamo affrontato sfide significative nell'adattare i nostri modelli di pricing per soddisfare le esigenze di clienti in regioni diverse. Questo ha richiesto non solo una profonda conoscenza dei mercati locali, ma anche la flessibilità per modificare strategie consolidate senza compromettere la coerenza globale del marchio.

Infine, il pricing strategico nel SaaS non riguarda solo il cliente, ma anche l'intero ecosistema aziendale. Modelli di revenue sharing con partner, sconti per i rivenditori e incentivi per gli integratori sono solo alcune delle variabili che un manager deve considerare per costruire una rete di valore sostenibile. In conclusione, il pricing nel SaaS e nel software enterprise è molto più di una semplice strategia commerciale: è una filosofia che permea ogni aspetto del business. Il libro offre una mappa dettagliata per navigare in questo panorama complesso, fornendo a imprenditori, manager e leader aziendali gli strumenti necessari per prendere decisioni consapevoli e orientate al successo.

Lavorare nel settore della tecnologia nel mondo B2B/Enterprise per oltre vent'anni mi ha insegnato che il pricing non è mai una decisione isolata. È sempre il risultato di un processo collaborativo, che coinvolge il marketing, le vendite, il product management e, soprattutto, il cliente. Ogni decisione di pricing è un equilibrio delicato tra il valore percepito dal mercato, la sostenibilità economica per l'azienda e la competitività rispetto ai player globali.

Ricordo un caso particolarmente significativo durante un progetto globale, stavamo introducendo un nuovo servizio di gestione delle spese per le aziende di medie dimensioni. La sfida principale era trovare un modello di pricing che fosse semplice da comunicare, ma anche flessibile per soddisfare le esigenze di clienti con livelli di utilizzo e complessità molto diversi. Dopo lunghe analisi, decidemmo di adottare un modello di pricing basato su fasce di utilizzo, con una tariffa iniziale fissa e un costo variabile per transazione. Questa scelta, apparentemente banale, ci permise di en-

trare rapidamente in nuovi mercati, dove la prevedibilità dei costi era un elemento fondamentale per i clienti.

Tuttavia, non fu un percorso privo di ostacoli. Durante l'implementazione, ci accorgemmo che alcune regioni presentavano dinamiche di mercato molto diverse rispetto a quelle previste: i clienti in Asia, per esempio, erano più sensibili al prezzo base, mentre in Europa si concentravano sul costo variabile per transazione. Questo ci spinse a rivedere il modello iniziale e a introdurre ulteriori personalizzazioni. Fu una lezione importante: il pricing è un servizio che evolve nel tempo, soprattutto in un mondo globalizzato. Deve essere un processo iterativo, guidato dai dati e dal feedback continuo.

Un altro episodio che mi ha insegnato il valore del pricing strategico risale a un progetto di integrazione post-acquisizione. Avevamo appena acquisito un'azienda innovativa con una forte presenza in uno specifico mercato. La loro offerta era eccellente, ma il loro modello di pricing era completamente diverso dal nostro. Invece di imporre un cambiamento immediato, decidemmo di analizzare a fondo il loro approccio, confrontandolo con le nostre best practice. Scopriammo che alcune delle loro strategie – come gli sconti basati sul lifetime value dei clienti – potevano essere applicate con successo anche al nostro portafoglio. Questo processo di apprendimento reciproco rafforzò il nostro posizionamento sul mercato e ci permise di valorizzare al meglio l'acquisizione.

Una delle lezioni più importanti che ho appreso riguarda l'importanza di comunicare chiaramente il valore legato al prezzo al cliente. Il prezzo, infatti, non è solo un numero: è una dichiarazione di ciò che il prodotto rappresenta. Un cliente deve percepire che il prezzo richiesto è equo in relazione ai benefici offerti. In SAP Concur, lavoriamo costantemente per migliorare questa comunicazione, utilizzando strumenti come calcolatori di ROI personalizzati e demo interattive che mostrano in tempo reale i risparmi e i vantaggi che la nostra soluzione può offrire. Questa trasparenza non solo aumenta la fiducia, ma riduce anche le obiezioni al momento dell'acquisto.

Un altro elemento chiave del pricing strategico è l'adattabilità. Il mercato cambia rapidamente, e ciò che funziona oggi potrebbe non funzionare domani. Durante la pandemia di Covid-19, per esempio, molte aziende hanno rivisto i loro modelli di pricing per adattarsi a una realtà completamente nuova. In SAP Concur, abbiamo introdotto soluzioni temporanee e modelli flessibili per aiutare i clienti a gestire i loro flussi di cassa in un momento di grande incertezza. Questo approccio ci ha permesso

di rafforzare le relazioni con i nostri clienti e di uscire dalla crisi ancora più forti.

Infine, il pricing è un potente strumento di differenziazione. In mercati saturi, come quello del SaaS, un modello di pricing innovativo può essere la chiave per distinguersi dalla concorrenza. Per esempio, alcune aziende stanno sperimentando modelli di pricing basati sui risultati (outcome-based pricing), in cui il cliente paga solo se ottiene i risultati promessi. Sebbene non sia un approccio adatto a tutti i contesti, rappresenta una tendenza interessante che potrebbe rivoluzionare il settore.

In sintesi, il pricing non è solo una componente della strategia aziendale: è il riflesso della visione, dei valori e dell'adattabilità di un'azienda. Le esperienze pratiche che ho vissuto mi hanno insegnato che ogni decisione di pricing è un'opportunità per creare valore, non solo per l'azienda, ma anche per i clienti.

In *Pricing strategico*, ha trovato un'opera che va oltre la semplice trattazione teorica del pricing: ha creato una guida più completa che intreccia analisi approfondite, esempi concreti e strumenti pratici. In un'epoca in cui il pricing può rappresentare la differenza tra l'innovazione e l'obsolescenza trovo questo libro molto utile, sia per il settore specifico, che per chiunque voglia approfondire il tema e debba affrontare le sfide insite nel lanciare un nuovo prodotto/servizio e di posizionamento sul mercato. Ogni capitolo offre un invito a guardare il pricing come un processo dinamico, capace di rispondere alle sfide di mercati in continua evoluzione.

Durante la mia carriera, ho incontrato che il pricing come una disciplina con cui confrontarsi per definire un GTM efficace, che si tratti di una start-up emergente o di un colosso multinazionale, ogni decisione di pricing deve partire dalla comprensione profonda di tre elementi: il cliente, il mercato e la capacità aziendale. David ha saputo tradurre questa complessità in un framework accessibile, che può essere applicato tanto nelle piccole imprese quanto nelle organizzazioni globali. Questo è uno dei motivi per cui ho accettato con piacere l'invito a scrivere questa prefazione, definire una buona strategia di pricing dovrebbe suscitare interesse sia al manager esperto, che cerca strumenti per ottimizzare la sua strategia, sia al giovane studente, che si affaccia per la prima volta al mondo del pricing.

Il lettore scoprirà un viaggio attraverso le dinamiche che governano la percezione del valore. Il libro esplora come i clienti attribuiscono valore ai prodotti e servizi, come reagiscono alle variazioni di prezzo e come le

aziende possono utilizzare queste informazioni per creare modelli di pricing innovativi, leve che, come sappiamo, possono incidere velocemente e significativamente sulla marginalità di aziende e servizi. In un mondo dove la differenziazione di prodotto è sempre più difficile da raggiungere, il pricing diventa uno degli strumenti più potenti per creare un vantaggio competitivo sostenibile e realizzare i margini necessari. Per chi, come me, lavora nel settore del SaaS e del software Enterprise, il libro rappresenta una riflessione, serve grande lucidità nel rivedere alcune delle strategie più innovative, come il pricing basato sui risultati (outcome-based pricing) o i modelli di abbonamento flessibili, evidenziandone vantaggi e criticità. Ma il valore del libro non si ferma al settore tecnologico: le idee e i principi qui esposti possono essere applicati con successo in qualsiasi ambito, dalla vendita al dettaglio alla consulenza, dai beni di lusso ai servizi pubblici.

Un aspetto che mi ha particolarmente colpito è l'attenzione al ruolo del pricing nella costruzione della fiducia e del valore. Troppo spesso il pricing è percepito dai clienti come un ostacolo, un elemento che separa l'azienda dal consumatore. Tuttavia, come il libro dimostra, il pricing può diventare un ponte: una dichiarazione di trasparenza, di equità e di impegno verso il cliente. Questa visione rispecchia il mio approccio personale, cercare di lavorare costantemente per garantire che i nostri clienti non vedano il prezzo come un costo, ma come un investimento che genera valore tangibile.

Un altro punto di forza del libro è la sua capacità di collegare il pricing alle grandi trasformazioni del nostro tempo. In un mondo sempre più digitale, globale e guidato dai dati, il pricing strategico non è solo una leva per massimizzare i profitti, ma un modo per rispondere a esigenze sociali, ambientali e culturali. Questo è un aspetto non immediato, ma una semplice riflessione può portarci ad individuarne tracce nella nostra vita di ogni giorno.

Concludendo: che tu sia un imprenditore alla ricerca di modi per ottimizzare i margini, un manager impegnato a migliorare la redditività o uno studente desideroso di apprendere le basi di questa affascinante disciplina, troverai in questo libro una buona guida. Invito il lettore ad approcciare questo libro non solo come uno strumento di lavoro, ma come un'opportunità di crescita personale e professionale. Attraverso le pagine, David ci mostra che il pricing non è una scienza esatta, ma un processo che richiede intuito, creatività e una profonda comprensione del valore. Questo libro non solo ti insegnerà come definire i prezzi, ma ti aiuterà a vedere il mondo del business sotto una nuova luce.