



IL PREZZO, QUESTO SCONOSCIUTO

INTERVISTA A DANILLO ZATTA,
CONSULENTE DIREZIONALE E AUTORE DEL LIBRO
"LE BASI DEL PRICING"

Una delle variabili fondamentali per le strategie aziendali è la scelta del prezzo di vendita. Stabilire un prezzo per un determinato prodotto/servizio implica un ragionamento più ampio sul posizionamento del prodotto/servizio e sulle strategie di business, che influisce significativamente sulle performance economiche e competitive dell'azienda stessa. Come scegliere dunque, la strategia migliore? Ne abbiamo parlato con Danilo Zatta.

PRICING: IN BASE A QUALI LOGICHE SI STABILISCE IL PREZZO DI UN PRODOTTO O DI UN SERVIZIO? E TRA LE VARIE STRATEGIE, COME SCEGLIERE QUELLA GIUSTA PER IL PROPRIO BUSINESS?

Tipicamente le aziende tendono a seguire la logica cost plus, ossia costo

Il value based pricing è il metodo più promettente ma anche il più complesso perché richiede di capire il valore che i propri clienti percepiscono.

più margine. Il vantaggio di questo approccio è che è facile. Il grande svantaggio è tuttavia che **rispecchia solo il punto di vista interno all'azienda**. Non è detto che il cliente non sia disposto a pagare di più in quanto percepisce un valore maggiore del semplice cost plus. Inoltre, spesso i costi non sono disponibili o solo in parte – come nel caso di nuovi prodotti ancora non sul mercato. In mancanza di una base di costo, viene meno l'applicabilità di questo approccio. **Un'alternativa è il competitive pricing, ossia osservare il prezzo dei**

concorrenti e fissare un prezzo di conseguenza. Se la nostra azienda è un follower e il prezzo del leader è 100 potrei fissare il prezzo a 80. Il vantaggio è che questo metodo è di facile applicazione. **Le difficoltà iniziano quando nel contesto B2B i prezzi di listino non sono pubblici o reperibili:** viene a mancare il termine di paragone. **Oppure quando è il leader a dover fissare il prezzo:** in tal caso non può orientarsi ai concorrenti minori.

Il metodo più promettente è quello del value based pricing. Ossia **determinare il valore per il cliente del prodotto venduto e fissare il prezzo cogliendo la massima disponibilità al pagamento.** Questo è l'approccio più raccomandabile: è tuttavia il più complesso, in quanto **richiede di capire il**

mercato e il valore che i propri clienti percepiscono. Ci sono tuttavia molte strade per determinare la disponibilità al pagamento che implicano anche una marginalità superiore agli altri approcci.

CHE PESO HANNO IL BRAND O IL CONTESTO IN CUI IL BENE VIENE VENDUTO SUL PRICING?

Il brand rappresenta tipicamente una delle fonti del valore per il cliente. **Nell'ottica del value based pricing si sommano i driver del valore come a esempio brand, qualità, servizio post-vendita ecc.** per determinare la disponibilità al pagamento e con essa il prezzo.

QUALI SONO LE LOGICHE E I FATTORI DA CONSIDERARE NELLE POLITICHE DI PRICING IN SETTORI B2C E B2B?

Per entrambi ci sono **4 fattori essenziali**. **Primo, la strategia di pricing.** Qui si tratta di determinare, ad esempio, **il modo in cui si vuole monetizzare: siamo un'azienda premium con prezzi alti o molto aggressivi con prezzi bassi? Siamo disposti a rinunciare a volumi di vendita e quote di mercato in cambio di maggiori profitti?** Sembrano domande banali ma in diverse aziende i punti di vista su queste domande sono diametralmente opposti. Inoltre, **c'è il tema**

del modello di ricavo: vendo un prodotto per X euro, quindi in un'unica transazione, o vendo un abbonamento o in base all'utilizzo del prodotto? In passato era normale pagare X euro per acquistare una vettura. Oggi i modelli di ricavo nel settore automobilistico sono più evoluti: se voglio usare più veicoli della Porsche, mi posso abbonare, ad esempio, con "Porsche Passport". Se invece voglio usare la vettura solo quando serve, posso attivare, per esempio, "Audi on demand".

Il secondo fattore è la determinazione del prezzo. A tal proposito abbiamo discusso alcuni approcci come cost plus pricing, pricing in base alla concorrenza o value based pricing. Se ci spingiamo oltre, **arriviamo al pricing dinamico che ci permette di variare il prezzo più volte nel corso del mese, del giorno o nell'arco di un'ora.** Amazon ha adottato questo modo di fissare i prezzi con grande successo. **I prezzi basati sull'intelligenza artificiale sono la prossima frontiera del pricing.**

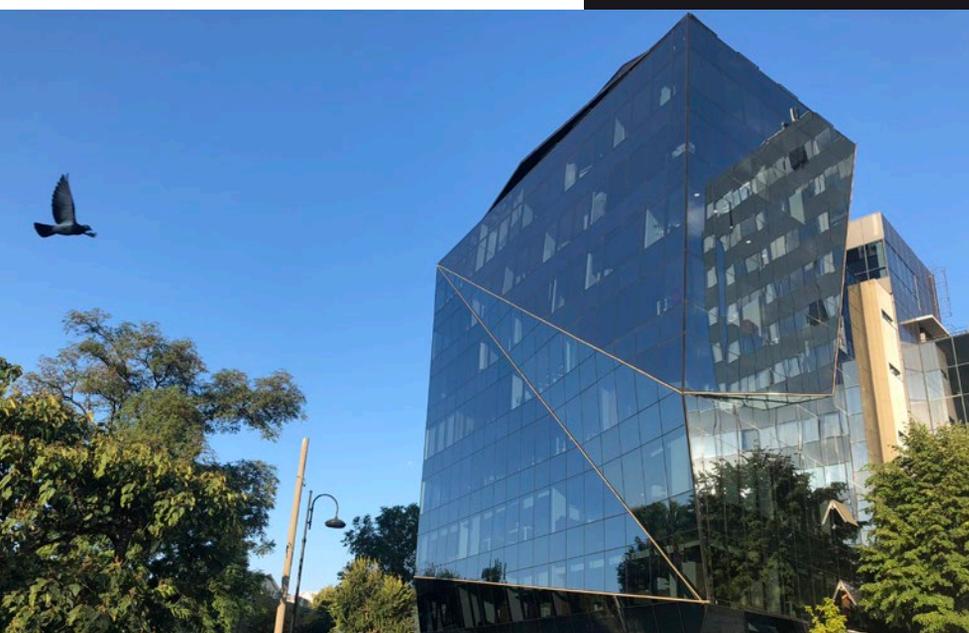
I prezzi basati sull'intelligenza artificiale sono la prossima frontiera del pricing.

Come terzo ambito abbiamo la realizzazione del prezzo. Qui si tratta del passaggio dal prezzo di listino al prezzo netto. Tutta la gestione delle politiche di sconto, i ribassi, gli abboni ecc. sono centrali in questo ambito e sono anche legati al modo di negoziare con i clienti.

Infine, abbiamo il controlling dei prezzi, che permette di monitorare la nostra performance di vendita e intervenire qualora il margine desiderato sia a rischio e risulti necessario intervenire. Temi come reporting e trasparenza caratterizzano questo ambito.

COME SI DIFFERENZIA IL PRICING A SECONDA CHE IL PRODOTTO SIA UN BENE DI MASSA O DI LUSO?

Ciò che cambia è essenzialmente **l'elasticità della domanda rispetto al prezzo:** nel primo caso l'elasticità è molto elevata, ossia piccole variazioni di prezzo sortiscono un grande effetto sui volumi di vendita. **Un prodotto di massa ha meno driver di valore caratteristici** – quindi si differenzia principalmente in termini di prezzo. Se incremento il prezzo, rischio di perdere grandi volumi. **Nel caso del lusso, l'elasticità è molto minore: se incremento i prezzi, la domanda resta entro un certo range invariata** o cala marginalmente. Potrò in questo caso incrementare di molto i profitti. **In casi estremi, se incremento i prezzi, incremento la domanda in quanto il prodotto diviene ancora più esclusivo e quindi richiesto.**



COME DIFFERENZIARE LE POLITICHE DI PRICING A SECONDA DEI MERCATI?

Un aspetto importante è quello di **capire che livello di prezzo è realistico in quale mercato**. Mentre la birra Peroni è una birra popolare in Italia, negli Emirati Arabi la si trova nei club e locali più esclusivi a prezzi molto alti. Ciò indica che **certi attributi di prodotto hanno un valore percepito molto diverso a seconda del mercato**. Sarebbe quindi sbagliato chiedere lo stesso prezzo in tutti i mercati: in questo caso si andrebbe a perdere il premium negli Emirati Arabi.

COME AUMENTARE LA DISPONIBILITÀ A PAGARE E RIDURRE IL COSIDDETTO "PAIN OF PAYING"?

I prezzi inducono dolore – questo è il risultato di molti studi empirici. **La scienza del pricing comportamentale ha scoperto il modo per ridurre questo dolore**. Ecco alcuni esempi: **prezzi più corti fanno minor male**. Quindi meglio indicare "1 k€" al posto di "1.000 €" – tre zeri in meno fanno meno male. Oppure, meglio indicare sul menu del ristorante i prezzi senza valuta o cifre dopo la virgola, ossia "10" al posto di "10,00 €" – anche ciò fa meno male.

Se poi consideriamo anche **soglie di prezzo psicologiche**, scopriamo che per vendere gomme da masticare la soglia di 1 euro è fondamentale e capiamo che prezzando le gomme a 0,99 centesimi al posto di 0,90 avremo 9 centesimi di puro profitto in più per ogni gomma venduta, senza perdere clienti e senza arrecare alcun dolore.

SI PARLA TANTO DI NEURO PRICING: CHE COS'È E IN COSA CONSISTE?

Il neuro-pricing è un modo di verificare la disponibilità al pagamento e con essa i prezzi, misurando le onde cerebrali. Alcuni critici di marketing sono rimasti inorriditi dall'idea di prezzi ap-paganti, mentre altri sostengono che il giusto prezzo potrebbe rendere gli stessi prodotti più di successo. Si tratta di un approccio nuovo e sperimentale.

ERRORI DA NON COMMITTERE, ESEMPI DI CASI DI SUCCESSO?

Un errore da non commettere è quello di applicare prezzi troppo bassi: i margini persi non possono più essere recuperati. L'AD di una nota casa automobilistica di alta gamma mi disse un giorno: "Sono molto felice. Pensa che ho lanciato sul mercato 500 vetture di una serie limitata a un prezzo di circa 150.000 € e ho venduto tutte le auto in un solo giorno". La mia risposta è stata chiara: il fatto di aver venduto tutte le unità in così poco tempo, vuol dire che il prezzo era troppo basso: una possibilità di monetizzazione persa!

Un caso di successo sono i rasoio della Gillette. Un semplice rasoio è un prodotto di massa dove l'attributo principale è il prezzo. Gillette è invece riuscita nel corso degli anni a incrementare regolarmente il prezzo: sono state aggiunte lame, è stato aggiornato il design, poi i colori e l'ergonomia: **continue innovazioni e modifiche di prezzo hanno reso Gillette un prodotto premium** rispetto ai rasoio di massa.

QUALE CONSIGLIO DAREBBE A CHI VUOL LANCIARE UN NUOVO BRAND O PRODOTTO/SERVIZIO SUL MERCATO?

Di iniziare a **lavorare sul prezzo dal momento in cui si inizia a lavorare sul prodotto o servizio**. Le aziende best in class, che hanno anche marginalità superiori alla media, avviano **il target costing contemporaneamente al target pricing**. È fondamentale avere fin dall'inizio risposte a domande come: quali bisogni soddisferà il nuovo prodotto e quale disponibilità al prezzo avranno i clienti? Cosa implica questo prezzo per la marginalità di prodotto? Quali feature conviene offrire in quanto rappresentano un valore per il cliente e quali invece non vanno incluse nel prodotto in quanto generano solo costi senza trovare clienti disposti a pagare il sovrapprezzo?



DANILO ZATTA

- Uno dei massimi esperti di Pricing
- 20+ anni di consulenza direzionale per PMI e Corporates
- Autore di molti libri tra cui "Le basi del pricing"
- Laurea in Economia alla Luiss e in Irlanda
- MBA presso INSEAD Singapore & Francia
- Dottorato di Ricerca a Monaco di Baviera



BONFIGLIOLI CONSULTING

◇ Cordence Worldwide

Bonfiglioli Consulting è una società di consulenza italiana, dal 1973 a fianco delle aziende per sostenerne la crescita e l'affermazione sui mercati globali. Aiutiamo i nostri clienti a comprendere il valore da offrire al proprio mercato e a sviluppare il modello operativo necessario al raggiungimento dei propri obiettivi di crescita e profittabilità con un'offerta sistemica sui seguenti temi: Innovazione, Operational Excellence, Business Process Redesign, Digital Transformation, Organizational Change e Lean Thinking.

Le sedi in Italia e all'estero e la partnership con Cordence Worldwide consentono di offrire ai clienti un know how sempre aggiornato e all'avanguardia. Grazie a oltre 100 consulenti distribuiti in 10 uffici nel mondo, abbiamo sviluppato un'esperienza profonda e diversificata in svariati settori, dai beni industriali e di largo consumo ai servizi.

Con la Lean Factory School®, Bonfiglioli Consulting promuove la cultura d'impresa, ponendosi come punto di riferimento della formazione continua, e come polo d'innovazione dove testare le tecnologie di Industria 4.0. e sviluppare nuove applicazioni a sostegno dei processi aziendali.



Seguici su [linkedin.com/company/bonfiglioli-consulting](https://www.linkedin.com/company/bonfiglioli-consulting)

Il nostro gruppo

BONFIGLIOLI CONSULTING
◇ Cordence Worldwide

Consulenza e redesign
di processi ed organizzazioni

LEAN FACTORY SCHOOL
Bonfiglioli Consulting

Formazione e percorsi
di certificazione

SOA RISORSE UMANE

Selezione, valutazione e sviluppo
delle Risorse Umane

DIGIBELT
LEAN INDUSTRY 4.0

Industry 4.0, tecnologia
e Data Science