

7

Overview

IL PREZZO, QUESTO SCONOSCIUTO

INTERVISTA A DANILLO ZATTA,
HEAD OF PRICING AND REVENUE MODELS
DI HORVÁTH & PARTNERS



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 le 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 più margine. Il vantaggio di questo approccio

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.

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 conseguen-

za. 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 a 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 a esempio con "Porsche Passport". Se invece voglio usare la vettura solo quando serve, posso attivare a 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.**

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 abbuoni 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 è a rischio e risulta 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.**

NEGOZIO FISICO O VIRTUALE: LE STRATEGIE CAMBIANO?

Il grande tema qui è la trasparenza di prezzo. Con internet e le svariate app che permettono di paragonare in tempo reale i prezzi, **il canale fisico ormai non può più ignorare il canale online.** Ci sono tuttavia tanti modi e accorgimenti su come ridurre la trasparenza di prezzo per difendere la marginalità. Uno di questo è quello di proporre prodotti anche solo lievemente modificati in termini, a esempio, di attributi di prodotto da posizionare rispettivamente sul canale online vs. fisico e già si riduce la trasparenza, differenziandosi.

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



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 CD "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 Euro" – 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, 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.

IL METODO DI PAGAMENTO INCIDE SULLA DISPONIBILITÀ A PAGARE?

Assolutamente sì: se mi devo separare fisicamente da banconote o monete provo inconsciamente dolore e disagio per metterla in termini di pricing psicologico. Ecco perché **i pagamenti con carta contactless o via app telefonica sono meno problematici in quanto non si**

È importante lavorare sul prezzo dal momento in cui si inizia a lavorare sul prodotto o servizio e avviare il target costing insieme al target pricing.

percepiscono come fuoriuscita di contante fisico dal portafoglio.

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 esso i prezzi, misurando le onde cerebrali**. Alcuni critici di marketing sono rimasti inorriditi dall'idea di prezzi appaganti, 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/ ESEMPLI 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 euro 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 rasoi 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 rasoi 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 offrono un valore al cliente e quali invece non vanno incluse nel prodotto in quanto generano solo costi senza trovare clienti disposti a pagare il sovrapprezzo?

INVITO RISERVATO AI LETTORI DI IMPRESA&IMPRESE

Il **13 maggio** si terrà a **Vienna** il convegno "**Profit Boost through Innovative Monetization & TopLine Excellence**". L'evento internazionale, che si terrà in lingua inglese, **tratterà tutti gli aspetti chiave della gestione del prezzo**. Posti limitati – first come first served!

In caso di interesse o per iscrizioni rivolgersi a Barbara Friedl: bfriedl@horvath-partners.com