


 Five wooden blocks are arranged in a row on a wooden surface, spelling out the word "PRICE" in large, red, sans-serif capital letters. The blocks are light-colored wood with a natural grain. To the right of the "PRICE" blocks, a portion of another wooden block with a green and red triangle is visible. The background is a blurred indoor setting with a white wall and a dark object.

# IL PREZZO È GIUSTO?

**Nell'Eldom i consumatori non sono abituati agli aumenti di prezzo. Come presentarli? E con quali criteri trasferire sui clienti le variazioni nei costi? Due aspetti che Uprtrade ha affrontato con due formatori e consulenti.**

*di Alberto Pattono*

“**P**er decenni il prezzo dell'elettronica di consumo è continuamente sceso a parità di prestazione e spesso anche in valore assoluto. Oggi siamo a un punto di svolta”, esordisce Alessandro Silva, consulente aziendale e formatore docente, co-autore di *Pricing: come gestire l'aumen-*

*to dei prezzi* (Franco Angeli 2022) riedizione appena uscita di un manuale ormai classico nel settore.

In effetti generazioni intere tra i clienti di un punto vendita Eldom non avevano mai visto aumentare il prezzo di un elettrodomestico o erano abituati - a parità di costo - a ottenere sempre di più in termini di prestazioni e funzionalità.

Si aprono quindi due ordini di problematiche:

a livello strategico e managerial-imprenditoriale: come trasferire questi maggiori costi sui prezzi senza ridurre la redditività dell'impresa e a livello relazionale-psicologico: come gestire la reazione del cliente.

Uprtrade ne ha parlato con i due autori di *Pricing*: Silva appunto e Cristina Mariani, consulente e docente (la sua Alinea Consulting propone corsi di formazione per manager e forze vendita).



Proprio perché veniamo da decenni di 'deflazione' in un negozio di elettronica di consumo notare un deciso aumento nei prezzi "può colpire negativamente anche un cliente che aveva tutto sommato accettato simili aumenti in altri settori, nei prodotti di largo consumo ad esempio", spiega Alessandro Silva.

Esiste il rischio che davanti a un aumento dei prezzi, o meglio di alcuni prezzi, il cliente decida di valutare altre offerte, magari di e-retailer ma soprattutto che opti per rimandare l'acquisto, una 'carta' che è specifica dei beni semidurevoli e che diventa probabile in una fase di contrazione del reddito disponibile.

#### LA REGOLA DI PARETO

"Sarebbe sbagliato quindi limitarsi a riportare tali e quali sui prezzi gli aumenti di costo", nota Silva, «soprattutto quando si tratta

di aumenti importanti. Occorre decidere su quali prodotti 'investire' accettando di erodere i margini e su quali invece 'guadagnare' aumentando il prezzo in misura superiore al costo". In questa scelta si può applicare la regola di Pareto: il 20% delle cause produce l'80% delle conseguenze. Con un semplice foglio Excel popolato dei dati di vendita divisi per referenza o per categoria, un retailer piccolo o grande potrà facilmente constatare che l'80% delle vendite è realizzato dal 20% dell'assortimento.

Silva consiglia manager e imprenditori del retail di utilizzare questi dati per fare delle simulazioni. Inserire dei prezzi e vedere come varia il margine lordo totale. "L'obiettivo è mantenere la marginalità, riducendo al minimo l'impatto psicologico sul cliente, il quale potrebbe o rimandare l'acquisto o cercare un offerente che ritiene meno caro".

L'importanza dell'elemento prezzo non è eguale in tutte le categorie. "In economia si parla di elasticità della domanda rispetto al prezzo", sottolinea Silva, laureato in Economia alla Bocconi. In alcuni mercati, pensiamo ai voli low price pre-pandemia ad esempio, il prezzo basso è sufficiente a generare la domanda per una destinazione. Una tariffa alta invece colpisce duramente la domanda su un'altra destinazione. In altri casi, pensiamo alla benzina ad esempio, la domanda scende di poco quando il prezzo sale e non aumenta di molto se scende.

"Ebbene", riprende Silva, "in ogni mercato ci sono delle nicchie nelle quali l'elasticità della domanda rispetto al pricing è inferiore. Queste nicchie vanno identificate. Generalmente sono create da un attaccamento e da una valorizzazione emotiva da parte del cliente, e sfruttate per creare quella marginalità che magari si riduce su altre categorie a seguito della scelta di non riversare sul prezzo l'intero aumento dei costi".

**NEI BENI DUREVOLI E SEMIDUREVOLI GIUSTIFICARE UN RIALZO È PIÙ FACILE CHE NEI BENI CONSUMABILI. L'ADDETTO HA BUON GIOCO A SPOSTARE L'ATTENZIONE DEL CLIENTE DAL 'QUI E ORA' DELLA SPESA AL 'FUTURO' DELL'UTILIZZO.**

#### L'EFFETTO 'PIZZA MARGHERITA'

In ogni assortimento ci sono beni sui quali è meglio accettare una riduzione del margine pur di non alzare troppo il prezzo. "E' l'effetto 'Pizza Margherita'", illustra Silva: "tutti sappiamo quanto dovrebbe costare una 'Margherita' anche se magari ordiniamo altre pizze. Se vedo che costa 10 euro non entro in quella pizzeria. Se costa 5 euro entro nella pizzeria perché la ritengo poco cara. Magari poi ordinerò una 'Quattro stagioni' da 12 euro! In ogni mercato ci sono dei prezzi di riferimento: beni o servizi dei quali il cliente conosce o può facilmente ricordare il prezzo pagato in passato o visto recentemente in un altro punto vendita. Alzare questi prezzi è pericoloso perché 'testimoniano' della convenienza del punto vendita nel suo insieme".

Su questi prodotti il retailer deve essere preparato a fare dei sacrifici "tenendo presente che l'obiettivo non è vendere quel prodotto ma 'vendere' il negozio nel suo insieme. Più che un prodotto deve essere considerato un 'media' sul quale si è deciso di investire".

#### 'OFFERTE' PER VENDERE, NON DA VENDERE

Le 'offerte speciali', le promozioni ci vogliono: la Casa produttrice le propone e il cliente se le aspetta. Ma nei beni durevoli la promozione non ha necessariamente l'effetto di aumentare il fatturato del punto vendita: nessuno compra due scope elettriche perché costano la metà. Avrà l'effetto di aumentare la market share di una Casa ai danni dell'altra ma questo al retailer interessa poco.

"Proporre promozioni in una fase di aumento generale dei prezzi è sicuramente importante perché diminuisce la percezione del rincaro da parte cliente. Ma il retailer deve ricordarsi che non sta vendendo le offerte ma i prodotti", ammonisce Silva.

Le offerte (a meno che non garantiscano la stessa marginalità degli altri prodotti) servono a richiamare il cliente dall'esterno all'interno del punto vendita se sono in vetrina (o stampate su un volantino promozionale) così come, una volta all'interno, a richiamare l'attenzione del cliente verso una categoria che non stava cercando. "Entro per comprare il toner della stampante e vedo una Smart Tv 43 pollici a 200 euro. 'Toh non pensavo che costassero così poco!' mi dico e affronto la possibilità di un acquisto", spiega Silva. ➡



### PRICING 'A SCALINI'

Offerte e primi prezzi ('pizze Margherita') diventano ancora più importanti in una fase di aumento dei costi e riduzione del reddito disponibile. Ma l'obiettivo del punto vendita deve essere partire da qui per portare il cliente su prodotti che offrono un maggior valore al retailer. Su questo punto Alessandro Silva raccomanda di razionalizzare l'offerta all'interno di ogni categoria, anche a livello di layout espositivo.

*"In un punto vendita per ogni categoria devono essere identificate almeno tre fasce di prezzo/prestazioni: una fascia base, una premium e una intermedia. I prezzi all'interno di ciascuna fascia non dovrebbero essere troppo differenziati. Se i prodotti della prima fascia costano circa 100, euro quelli della seconda circa 150 e della terza 200 euro, proporre prodotti 'intermedi' a 125 e 175 euro non aiuta le vendite perché disorienta il cliente",* interviene Cristina Mariani, *"all'interno di ogni fascia ci deve essere una sostanziale indifferenza del prezzo. Una volta 'approdato' a quella fascia, il cliente sceglierà il modello sulla base del suo gusto personale o delle informazioni*



Laureato in Economia Aziendale alla Bocconi, Alessandro Silva supporta gli imprenditori nello sviluppo e nella gestione di imprese familiari. Ha maturato esperienze operative in aziende di diversi settori, occupando posizioni di responsabilità manageriale nelle diverse funzioni aziendali. Svolge attività di formazione e consulenza operativa presso imprese e studi professionali. Con Cristina Mariani ha scritto *Pricing: definire i prezzi, e il controllo del flusso di cassa: come prevedere e gestire il cash flow per la solidità finanziaria dell'impresa.*

*aggiuntive offerte dall'addetto".*

Per raggiungere questo scopo, il retailer potrà caricare tutto il rialzo dei costi su un prodotto, ancora di più su un altro ed erodere i margini su un terzo, *"ma il pricing all'interno della fascia deve essere simile",* insiste Cristina Mariani.

### A SCUOLA DI UPSELLING

La palla passa così dall'aspetto gestionale alla relazione fra cliente e addetto.

*"Il dipendente deve essere formato per spostare l'attenzione del cliente dalla fascia di primo prezzo, dove presumibilmente i margini del retailer sono inferiori, alla seconda fascia, utilizzando argomentazioni generali sui meriti della fascia. E' questo il passaggio critico",* sottolinea Cristina Mariani, *"i venditori tendono a chiudere la transazione con il cliente nel minor tempo possibile e quindi scelgono la strada più facile. L'upselling non viene istintivo. Richiede attenzione e fatica. Bisogna spiegare al cliente non solo le caratteristiche di questo o quel modello ma accompagnarlo gradatamente verso prodotti che danno un maggior valore al punto vendita".* Un comportamento di questo tipo è l'effetto di una attività di formazione, affiancata magari da KPI e obiettivi chiari ed eventuali schemi di incentivazione. *"Occorre 'vendere' l'upselling alla propria forza vendita",* riassume Cristina Mariani.

L'upselling non dipende dalle caratteristiche intrinseche del prodotto ma dai benefit che può portare al cliente: *"Avendo ricevuto una formazione prevalentemente tecnica, l'addetto spesso elenca al cliente le caratteristiche del modello. Forse arriva ai vantaggi ma non spesso espone i benefici. E c'è differenza. Il vantaggio è la conseguenza diretta della caratteristica: esiste indipendentemente dal cliente. Il beneficio è quello che il cliente trae dalla caratteristica e varia a seconda del tipo di cliente. Che una lavastoviglie sia poco rumorosa interessa poco a chi l'acquista per un appartamento che affitta come bed & breakfast. Che consumi meno invece è importante perché questo incide sulla redditività della sua attività",* spiega la consulente e docente. Prevedendo i benefit che saranno di interesse del cliente, l'addetto ha buon gioco a portarlo dal prodotto o dalla fascia di primo prezzo verso una fascia più alta.



Cristina Mariani, imprenditrice, consulente e formatore, è Docente al Master 'Account & Sales management' dell'Università Cattolica di Milano. Ha scritto fra gli altri libri: *Marketing Self Help idee e spunti pratici per piccole imprese e professionisti* (2009); *Comunicazione low cost. Dal biglietto da visita al web* (2010) e con Alessandro Silva il recentissimo *Pricing: come gestire l'aumento dei prezzi* (Franco Angeli 2022). Dirige la collana Impresa Diretta per l'editore Franco Angeli.

### GESTIRE L'OBIEZIONE: "SI... E..." INVECE DI "SI... MA..."

Quanto all'impatto che un aumento percepito dei prezzi può avere, è chiaro che il retail ha l'ingrato compito di rispondere nei confronti del cliente finale. Occorre quindi saper gestire lo stupore e la contrarietà del cliente. Come? *"La regola numero uno",* risponde la consulente aziendale e docente universitaria, *"è che l'obiezione del cliente, quale che sia, va sempre accolta in modo non giudicante ed empatico. Vale per obiezioni infondate e vale ancora di più di fronte a una constatazione che ha basi oggettive. La regola numero due è di non usare mai la locuzione "si... ma...", quanto piuttosto "si... e..." che avrà magari una minore consequenzialità logica ma è emotivamente più accettabile".*

Nei beni durevoli e semidurevoli giustificare un rialzo è più facile che nei beni consumabili. L'addetto ha buon gioco a spostare l'attenzione del cliente dal 'qui e ora' della spesa al 'futuro' dell'utilizzo, proiettandosi verso i benefici che l'acquisto di un modello nuovo e quindi più performante offrirà per lungo tempo al cliente. La disponibilità di strumenti rateali aiuta a proiettare la spesa su un arco di tempo più lungo. *"L'Eldom non vende un prodotto ma un futuro nel corso del quale il cliente godrà di una serie di benefici",* conclude, *"il prezzo è il punto di partenza, mai quello di arrivo".*

