



**PRICING STRATEGY.** La leva principale per incrementare i profitti. Seconda puntata

# La psicologia del prezzo

**È nato persino il neuropricing per studiare la reazione e il dolore di fronte a un esborso. Una cosa è certa: nella maggior parte dei casi le scelte non sono per nulla razionali**

di Danilo Zatta

**I**niziamo con un aneddoto che illustra il concetto: i fratelli Matt e Harry gestiscono un negozio di moda a New York. Matt è il venditore, Harry il sarto. Quando Matt intuisce che un abito piace a un cliente, si finge mezzo sordo. Se il cliente chiede il prezzo dell'abito, Matt urla al fratello che lavora in sartoria nel piano interrato: «Harry, quanto costa questo abito?». Harry risponde: «Quel bell'abito? 92 dollari». Matt finge di non aver capito: «Quanto?». «92 dollari», ripete Harry. Matt si rivolge al cliente e dice «42 dollari». Il cliente non esita un istante, paga il prezzo che gli è stato chiesto e sparisce.

Cosa ci insegna questo aneddoto? Certo, il cliente è caduto nel tranello di Matt e Harry. Crede di aver fatto un affare, mentre non ha verificato se la qualità dell'abito giustifica il prezzo. Non ha neanche paragonato i prezzi, cosa che invece la teoria sull'*homo oeconomicus* avrebbe previsto.

Al contrario di quanto si presume, le decisioni di acquisto sono spesso impulsive e non di rado irrazionali. Le persone valutano i prezzi alti o bassi in base al loro umore del momento. Lo stesso vino piace di più a persone sottoposte a test se il prezzo è più alto.

Ecco perché le imprese più redditizie da anni studiano il comportamento dei loro clienti al fine di capire come massimizzare fatturato e profitti con una strategia di pricing ottimale. Metodologie innovative per misurare la disponibilità al pagamento o per prevedere le reazioni a promozioni o sconti rientrano in questo ambito.

## Attratti da prezzi elevati

Normalmente i clienti vengono attratti dai prezzi bassi. Vale tuttavia anche l'op-

posto. **Delvaux**, produttore di borse di alta gamma, è riuscito grazie a un forte incremento dei prezzi a ottenere un'immagine della marca paragonabile a **Louis Vuitton**. Lo stesso vale per il produttore di whisky **Chivas Regal**: ha creato un'etichetta elegante e incrementato del 20% i prezzi. In entrambi i casi le vendite sono salite decisamente e i profitti in maniera sovrapporzionale.

Chiaramente è una strategia rischiosa, che funziona tipicamente per i prodotti che danno, grazie al prezzo esorbitante, uno *status* di esclusività. Una **Ferrari** non sarebbe una Ferrari se costasse solo 100.000 euro. Ecco perché Luca Cordero di Montezemolo ha annunciato un incremento dei prezzi di Ferrari che, nonostante il calo delle unità vendute, ha registrato maggiori profitti.

## Il prezzo ancora

Clienti che conoscono poco un prodotto sono facilmente influenzabili. Chi non conosce qualità e prezzo di un prodotto cerca un parametro di orientamento. In gergo si parla di prezzo ancora. Ecco come funziona: un uomo chiede in un negozio di poter vedere una valigia sui 200 euro. «Per questo importo le posso far vedere delle buone valigie», dice la venditrice. «Ma prima le faccio vedere una valigia particolarmente bella». E gli presenta un modello di lusso che ne costa 500. Poi passa alle valigie della classe di prezzo richiesta dal cliente, ma ha spostato la sua attenzione su quelle più costose. La venditrice ha creato un prezzo ancora con la valigia da 500 euro e cerca di spingere la disponibilità al pagamento verso l'alto. Diversi studi confermano che l'uomo sceglierà in effetti una valigia che

I lettori de  
"L'Impresa"  
interessati a  
ricevere  
gratuitamente  
l'eBook *The Key  
to Higher Profits:  
Pricing Power,  
che sintetizza i  
risultati del Global  
Pricing Study,  
possono farne  
richiesta, inviando  
una mail a  
danilo.zatta@  
simon-kucher.com*

## STRATEGIE



costa tra i 50 e i 100 euro in più rispetto al prezzo che intendeva pagare quando ha messo piede nel negozio. Ciò vuol dire che al negoziante conviene avere un articolo molto costoso anche se non lo venderà mai.

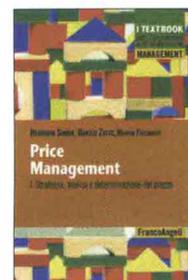
### Sedotti dal subconscio

I clienti di norma non realizzano come vengono manipolati dai trucchi dei venditori. Ciò deriva dal fatto che nel cervello umano c'è una serie di processi subconsci. Studiosi come il premio Nobel per l'economia **Daniel Kahneman** lo confermano: la reazione emozionale di fronte a una perdita – come ad esempio il pagamento di un prezzo – può essere molto più forte rispetto alla reazione a una vincita, ad esempio la gioia di possedere una nuova automobile, per la quale è stato corrisposto il denaro. Questa asimmetria è il cuore della teoria sviluppata dallo studioso, che spiega anche strutture di prezzo che sembrerebbero assurde. Come ad esempio il popolare *cash back* per l'acquisto di auto negli Usa: si acquista un'auto per 30.000 dollari e al contempo se ne ricevono 2.000. In base alla teoria di Kahneman, a causa del prezzo di 30.000 dollari l'acquirente subisce una perdita, che percepisce più forte della vincita derivante dal possedere un'auto nuova. Ma se il cliente, che paga questo importo prevalentemente con bonifico o assegno, riceve 2.000

dollari come *cash back*, ossia in contanti al momento del pagamento, la vincita gli sembrerà di gran lunga superiore.

Sebbene sembri bizzarra, la teoria è di fatto confermata dalla prassi. Come sarebbe altrimenti possibile trovare numerosissimi prezzi di listino che di fatto nessuno paga? Sarebbe più razionale offrire un prodotto a 75 euro invece che a 100 euro concedendo poi uno sconto di 25. Tuttavia, ottenere uno sconto genera in molti clienti la sensazione di una vincita. Un impulso all'acquisto viene anche dato dalla scarsità creata artificialmente. Lo conferma un esperimento svolto in un supermercato della città americana di Sioux City in cui vennero offerte zuppe scontate della **Campbell's**. In certe giornate il cartello sullo scaffale indicava: «Al massimo 12 zuppe per persona», in altre «Nessun limite». Con la limitazione, i clienti ne acquistano in media 7 – il doppio rispetto ai giorni senza razionamento.

Esperimenti come questo indicano quanto sia suscettibile l'essere umano. Il fatto che il sito **Amazon** indichi che di diversi best seller ci siano «solo 2 copie con disponibilità immediata», di certo non è solo un aspetto legato al livello di servizio fornito. Diversi studi confermano che i clienti giudicano i prodotti in maniera casuale e arbitraria: a volte basta uno stimolo visivo come un prezzo barrato con accanto un prezzo più basso per generare un impulso



**Price Management**,  
H. Simon, D. Zatta,  
M. Fassnacht, **Franco  
Angeli**, 2013

## Un workshop per imparare

Milano, 20 febbraio 2014

Se volete capire come migliorare la marginalità della Vostra azienda potete iscrivervi al prossimo evento italiano della European Pricing Platform, un'associazione europea no-profit, nata allo scopo di diffondere conoscenza nell'area della gestione dei prezzi.

I temi affrontati saranno value pricing: come estrarre il massimo valore dai prodotti che vendiamo, transactional pricing: come ottimizzare i prezzi netti sia nel B2C che B2B, e processo di pricing: come organizzare al meglio le attività di pricing in azienda.

L'evento, rivolto a tutti coloro che in azienda si occupano di marketing e vendite, o vogliono incrementare la marginalità dei propri prodotti, offrirà anche la possibilità di fare networking sia con i relatori che con i manager presenti.

Programma e maggiori informazioni si trovano su: [www.pricingplatform.eu](http://www.pricingplatform.eu)



Per i lettori de "L'Impresa" vi sarà uno sconto del 15% se si registrano entro il 15.12.2013 inviando una mail a [britt.dejager@pricingplatform.eu](mailto:britt.dejager@pricingplatform.eu), indicando di essere lettore de "L'Impresa".



## STRATEGIE



**Danilo Zatta**, partner in Simon-Kucher & Partners, società leader nella consulenza su strategie, marketing e vendite, è autore dei libri *Le basi del pricing* e *Revenue Management*, Hoepli e *I trend economici del futuro*, Gruppo 24 Ore. danilo.zatta@simon-kucher.com

all'acquisto. Accade così che persone che si comportano tendenzialmente con giudizio nella vita quotidiana comprino in quantità il prodotto scontato senza verificare se l'offerta è veramente conveniente.

### Due risposte fondamentali

Visto che il subconscio influisce fortemente sul comportamento d'acquisto, nella determinazione del prezzo si deve trovare una risposta a queste domande: come viene percepito il prezzo dal cliente? Che reazione provoca il prezzo nel cervello?

Studiosi delle scienze comportamentali, del cervello ed economisti cercano le risposte a queste domande. Una delle ipotesi sviluppate è che le persone percepiscono i prezzi da sinistra verso destra con intensità decrescente. Ossia: 9,99 euro vengono percepiti come 9 euro, sembrando così molto meno di 10 euro. Nella prassi ciò comporta che prezzi come quelli per la benzina spesso finiscono con un 9. Il prezzo per un litro di benzina pari a 1,799 porta a un totale di 107,94 euro per un pieno da 60 litri; in corrispondenza di un prezzo di 1,8 euro al litro, lo stesso pieno costerebbe 108 euro. Nonostante il risparmio ammonti a soli 6 centesimi, gli automobilisti sono disposti a girare per la città finché non trovano un benzinaiolo apparentemente a basso costo. Restare sotto la soglia psicologica del prezzo permette in questo caso di manipolare le preferenze a fronte di un vantaggio irrisorio per il cliente. Che, tendenzialmente, ci rimette pure dovendo dedicare tempo e denaro alla ricerca di una stazione di servizio apparentemente meno costosa.

### I prezzi provocano dolore

Perché i consumatori si fanno indurre a un comportamento talmente insensato lo spiegano i neurologi, che tramite scan e misurazioni biometriche osservano i processi del cervello, verificando così come prezzi e sconti vengano percepiti da probandi. Il neuropricing è la nuova disciplina che studia questi fenomeni. Una delle scoperte fatte è stata che le informazioni sul prezzo attivano l'area del dolore nel cervello. Il dolore è meno intenso in corrispondenza di carte di credito e bancomat rispetto a monete e banconote.

Pertanto la disponibilità al pagamento sale, se si può pagare con carta o bonifico. Una forte reazione viene generata inoltre quando un prezzo viene associato a una valuta, ad esempio «17,00 euro», mentre se sul cartellino c'è scritto solo «17,00», allora il cervello non associa subito un prezzo e il dolore è inferiore. Ancora meno doloroso è quando il prezzo non viene indicato in numero, bensì in lettere. La maggior parte di questi accorgimenti generati dal neuropricing viene ignorata dalle imprese, eccezion fatta per alcuni ristoranti, che indicano nei menu i prezzi in lettere e non in numeri.

Ma qualcosa sta cambiando. **Michelin** ha sviluppato un modello di prezzo che consente a clienti come gli spedizionieri di non acquistare gli pneumatici, ma di pagarli in base ai chilometri percorsi. La *ratio* è la seguente: se il camion è parcheggiato e quindi non percorre chilometri, non vengono generati costi per gli pneumatici. Da un punto di vista psicologico la *ratio* è tuttavia irrazionale: i prezzi sono infatti tali da far guadagnare bene Michelin. Ciononostante la sensazione, per il cliente, di aver fatto un affare ha evidentemente un valore.

Il pricing comportamentale aiuterà sempre più le imprese a generare maggiori profitti. I fratelli Matt e Harry sono stati dei pionieri in tal senso: senza studi e ricerche, hanno seguito il loro intuito. ■

## Pricing strategy

### N. 1 Value pricing

Publicato su "L'Impresa" del 9 ottobre 2013

### N. 2 La psicologia del prezzo

In questo numero

### N. 3 Come definire la strategia di prezzo

Su "L'Impresa" di dicembre 2013

### N. 4 Come fissare i prezzi

Su "L'Impresa" di gennaio 2014

### N. 5 Come realizzare i prezzi

Su "L'Impresa" di febbraio 2014

### N. 6 Come concedere i giusti sconti

Su "L'Impresa" di marzo 2014

### N. 7 Puntare ai profitti, non ai volumi

Su "L'Impresa" di aprile 2014

### N. 8 I trucchi del pricing

Su "L'Impresa" di maggio 2014