

IL PREZZO È GIUSTO

**SOLO IL VALORE CHE IL CLIENTE
ASSOCIA AD UN PRODOTTO PUÒ
DETERMINARNE IL POSIZIONAMENTO
DI PREZZO OTTIMALE**

I N D I C E

- 1 [IL RUOLO CENTRALE DEL PREZZO]**
- 2 [MA QUANTO VALE UN PRODOTTO?]**
- 3 [COME POSIZIONARE LA GAMMA PRODOTTI?]**
- 4 [CREARE VALORE CON IL PREZZO]**

[IL PREZZO È GIUSTO]

SOLO IL VALORE CHE IL CLIENTE ASSOCIA AD UN PRODOTTO PUÒ DETERMINARNE IL POSIZIONAMENTO DI PREZZO OTTIMALE

"A che prezzo vendere?" Questo rappresenta uno degli interrogativi più diffusi in azienda nel momento in cui si lancia un nuovo prodotto o si valuta il posizionamento di un prodotto esistente.

Eppure il processo che porta a fissare il prezzo è sovente banalizzato e gestito approssimativamente, senza misurare veramente il valore che un prodotto/servizio può esprimere per il cliente. Le nostre analisi mostrano che solo il 30% delle aziende adotta posizionamenti di prezzo corretti, mentre il rimanente 70% perde margini o quota di mercato.

Un approccio di Customer-Value-Based Pricing permette di stabilire il "giusto prezzo", il prezzo allineato al valore che il cliente associa al nostro prodotto.

Trovare il "giusto prezzo" è una grande opportunità: le aziende che hanno posizionamenti di prezzo corretti ottengono, nel tempo, significativi differenziali di redditività e creano maggior valore per gli azionisti.

1. [IL RUOLO CENTRALE DEL PREZZO]

RAPPRESENTA L'UNITÀ DI SCAMBIO PER ECCELLENZA EPPURE VIENE SPESSO TRASCURATO

Il prezzo rappresenta l'unità di scambio universale per eccellenza: è l'unità di misura che rende comparabili beni estremamente diversi. Il prezzo rende confrontabili un'automobile, un aereo, un macchinario, un abito, sintetizzando il valore dato al cliente in termini monetari. Il prezzo rappresenta il "sacrificio" che si esige dal cliente in cambio di un prodotto/servizio.

Questo ruolo nevralgico del prezzo, unità di scambio e linguaggio che accomuna clienti e fornitori, porta all'interrogativo che ogni azienda deve porsi nel momento in cui offre un prodotto a un cliente: quanto vale il mio prodotto? O meglio, quale è il valore che il mio cliente associa al mio prodotto? Il mio prezzo è giustificato? È troppo alto o troppo basso rispetto ai prodotti/servizi concorrenti?

Rispondere a questa domanda significa individuare le modalità di misurazione del valore dato al cliente che consentano di "calibrare il sacrificio", il prezzo, adeguatamente.

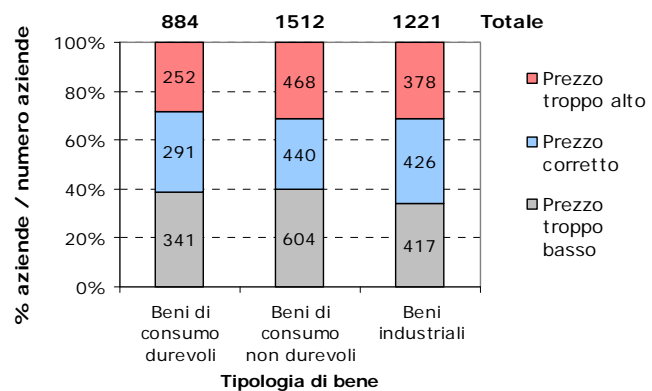
Sebbene il prezzo costituisca una delle quattro leve del marketing mix, tempo e risorse vengono sovente destinati al prodotto, alla comunicazione e alla distribuzione, relegando il prezzo ad un ruolo marginale, residuale. Nella maggioranza dei casi il tema "prezzo" viene affrontato con minor attenzione,

come se fosse più che altro un aspetto di mera contabilità e non l'unità di scambio in base a cui si decidono il successo e la redditività della nostra offerta.

Una ricerca che abbiamo condotto con l'ausilio delle banche dati Pims, su oltre 3.600 imprese operanti in diversi settori, evidenzia come il processo di fissazione del prezzo sia senza dubbio migliorabile.

La valutazione del sistema d'offerta delle aziende oggetto di indagine, in termini sia di prestazione fornita al cliente sia di prezzo richiesto, si riferisce principalmente ai mercati Europeo e Nord Americano, più evoluti in termini di conoscenza del cliente e dello scenario competitivo. Ciononostante risulta sorprendente come in media solo un terzo delle aziende chieda al mercato un prezzo allineato al valore della propria offerta. Su 1512 aziende operanti nei beni di consumo non durevoli solo 440 (il 29%) richiedono al cliente un prezzo in linea con il valore che il cliente associa al prodotto che acquista.

Figura 1
In media poco più del 30% delle aziende chiede un prezzo allineato a ciò che offre al cliente. Quasi il 40% esige dal cliente un prezzo inferiore al valore ceduto.



Fonte: Analisi Ceccarelli S.p.A. su banche dati Pims

Se analizziamo le altre tipologie di business il quadro non cambia: solo il 33% delle aziende che offrono beni di consumo durevoli ed il 35% delle aziende che producono beni industriali si posiziona su livelli di prezzi corretti.¹

Se ci focalizziamo sui posizionamenti di prezzo non ottimali emerge che, in media, circa un 1/3 delle aziende adotta livelli di prezzo superiori al valore della propria offerta e quasi il 40% chiede ai propri clienti un prezzo inferiore a quanto questi sarebbero disposti a riconoscere, "regalando" al mercato opportunità di guadagno significative e distruggendo valore aziendale.

Del resto il prezzo, oltre ad essere una delle leve del marketing mix, è e sarà in misura crescente la fonte dei profitti aziendali. Negli ultimi anni il mondo imprenditoriale ha imboccato il sentiero del taglio dei costi con grande determinazione giungendo a riduzioni ingenti. Tale fonte, però, tenderà ad

¹ Sono stati definiti come "corretti" i prezzi posizionati entro un 7,5% (superiore / inferiore) rispetto al prezzo allineato al valore percepito dell'offerta sul mercato

esaurirsi: i costi non possono essere tagliati oltre certi livelli senza inibire le possibilità di crescita di un'azienda. La leva del prezzo assumerà, dunque, un ruolo chiave nel garantire la redditività di un'azienda sui mercati attuali, sempre più esigenti e competitivi. In nome del valore per il cliente le imprese si impegnano a offrire prodotti/servizi migliori, ma anche più onerosi: il prezzo diviene il punto di equilibrio tra valore dato al cliente e il valore dato all'impresa.

Una gestione oculata e puntuale delle strategie di *pricing* diviene un requisito per la sostenibilità che bilanci la prospettiva esterna - il mercato - e la prospettiva interna - l'azienda.

2. [MA QUANTO VALE UN PRODOTTO?]

IN AZIENDA ESISTONO PROSPETTIVE DIVERSE SUL VALORE ASSOCIATO AD UN PRODOTTO: QUELLA DEL CLIENTE È L'UNICA CHE CONTA

Il concetto di valore associato ad un prodotto è lungi dall'essere un concetto univoco all'interno delle aziende ed è sovente fonte di disaccordi tra funzioni diverse.

La produzione vede il valore di un prodotto in termini di materiali, lavoro e ore macchina, la progettazione in termini di specifiche tecniche, l'area commerciale in termini di relazione con il cliente, l'amministrazione in termini di struttura dei costi e dei margini. In realtà, al di là di queste prospettive, il valore di un prodotto è sancito da una sola entità: il cliente.

Il valore di un prodotto non è misurato all'interno dell'azienda, è misurato dal mercato che esprime un giudizio sul valore del prodotto e, quindi, su quanto è disposto a pagarlo.

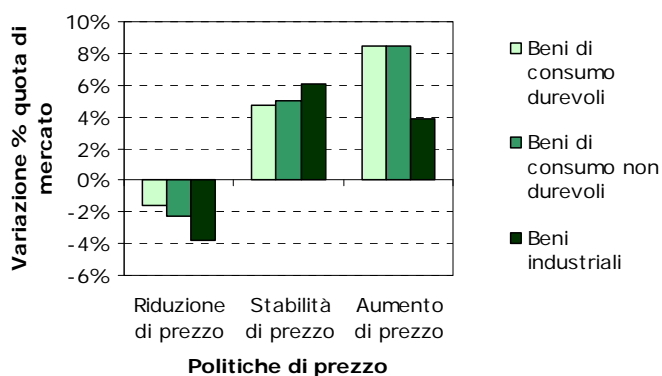
È nostra esperienza che in azienda le valutazioni interne dei punti di forza e di debolezza della propria offerta siano frequentemente non obiettive e non in linea con le esigenze del mercato. I manager sottostimano frequentemente la concorrenza cullati da vantaggi competitivi "affettivi" e non oggettivi: anche le imprese che adottano sistemi di misurazione di *customer satisfaction*, rassicurate da clienti formalmente soddisfatti, perdono quote di mercato in quanto non valutano i cambiamenti nello schema d'acquisto dei clienti e le capacità dei concorrenti di soddisfarli.

A fronte di una quota di mercato che scivola si reagisce riducendo i prezzi, convinti che questo possa riportarci sulla rotta giusta: in realtà questo si traduce, nella maggioranza dei casi, in distruttive guerre di prezzo. Ridurre il prezzo diviene una mossa istintiva ma controproducente, come frenare sul ghiaccio nella speranza di tornare in controllo della propria vettura.

All'interno del campione oggetto d'indagine, abbiamo esaminato le aziende che operano in mercati in contrazione o a crescita zero, mettendo in relazione politiche di prezzo praticate e penetrazione sul mercato. Le aziende che, di

fronte a un mercato in crisi o stazionario, hanno reagito abbassando i prezzi, nella speranza di salvaguardare la propria quota di mercato, hanno ottenuto l'effetto opposto perdendo addirittura posizioni.

Figura 2
In mercati stabili o in flessione ridurre i prezzi non migliora la quota di mercato.



Fonte: Analisi Ceccarelli S.p.A. su banche dati Pims

Misurare il valore che il cliente associa al nostro prodotto e il prezzo che è disposto a pagare non è, quindi, compito facile per l'azienda che deve impegnarsi in un duplice sforzo: uno sforzo conoscitivo - conoscere ciò che il cliente desidera e quale sia l'offerta della concorrenza – e uno sforzo di comunicazione – assicurarsi che il cliente abbia una percezione corretta dell'offerta proposta.

Conoscere ciò che il cliente desidera ed il valore della nostra offerta rispetto ai concorrenti permette di evitare errori di *me-too pricing*, cioè allinearsi ai prezzi dei concorrenti senza considerare le specificità della propria offerta e i relativi vantaggi/svantaggi competitivi. Ciò porta a fenomeni di sottoprezzo o di sovrapprezzo che danneggiano la coerenza dell'offerta.

Non sempre i clienti dispongono di informazioni complete e corrette relativamente a ciò che viene loro offerto, spesso hanno una percezione distorta che non coincide con le qualità effettive del prodotto/servizio. Ciò può portare a situazioni paradossali, un'offerta valida può non essere percepita come tale dal cliente che, quindi, non trova giustificato il corrispettivo monetario richiesto.

Conoscere il mercato e comunicare adeguatamente il valore della propria offerta sono i due pilastri su cui basare il proprio successo, ma come stabilire il prezzo adeguato?

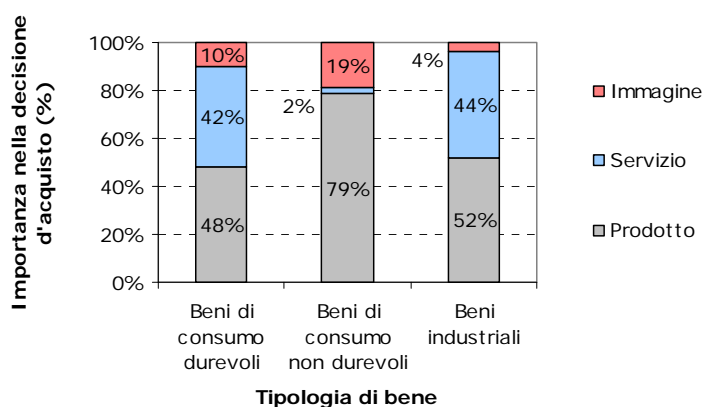
Il valore di un prodotto

Ogni prodotto/servizio offre un valore economico al cliente sotto forma di riduzione dei costi, aumento del fatturato, migliore qualità della vita. Può essere la riduzione dei tempi di lavorazione, quindi dei costi di produzione,

consentita da un nuovo macchinario, piuttosto che il risparmio di tempo che un nuovo elettrodomestico offre nella vita di tutti i giorni.

Ma esistono anche aspetti meno concreti che guidano lo schema d'acquisto dell'acquirente: nei beni di consumo non durevoli, ad esempio, una quota parte consistente del valore di un prodotto risiede negli aspetti emozionali afferenti al marchio, più intangibili e difficili da misurare.

Figura 3
Il prodotto, da solo, non guida più la decisione d'acquisto di un cliente sempre più attento al servizio e al brand.



Fonte: Analisi Ceccarelli S.p.A. su banche dati Pims

L'analisi delle 3.600 aziende del campione evidenzia come il prodotto è solo una delle componenti della decisione d'acquisto di un cliente sempre più attento ai fattori di servizio e di immagine.

Nei beni di consumo non durevoli, ad esempio, il 19% della scelta verte sui fattori intangibili che scendono al 10% nei beni di consumo durevoli e al 4% nei beni industriali. Anche all'interno delle singole tipologie di bene i clienti non seguono il medesimo schema d'acquisto e non associano alla stessa offerta il medesimo valore né sono disposti a pagare il medesimo prezzo. Segmentare adeguatamente i clienti, in base al loro schema d'acquisto, rappresenta un momento chiave di un efficace processo di definizione del prezzo.

Il valore relativo

Non esiste cliente che non esiga una qualità adeguata al giusto prezzo: nessuno è disposto a pagare in eccesso per ciò che ottiene in cambio.

La bussola in base a cui si orienta il cliente è il mercato: sarà disposto a pagare un *premium* per un prodotto cui associa un valore superiore alla media del mercato, esigerà un prezzo più conveniente per un prodotto *entry-level* cui associa un valore inferiore alla media del mercato. Ambedue gli estremi hanno ragione d'esistere purché siano mirati al cliente giusto, al prezzo giusto. È una questione di equilibrio: occorre trovare, tra le varie offerte in competizione, il posizionamento di prezzo allineato alla qualità percepita della propria offerta.

Alla ricerca dell'equilibrio: il *Customer-Value-Based Pricing*

Il *Customer-Value-Based Pricing* è una metodologia che permette di determinare il punto di equilibrio, il prezzo corretto, in funzione:

- dei fattori chiave d'acquisto del cliente, quelli che impattano sulla scelta di un fornitore rispetto ad un altro;
- delle prestazioni del prodotto/servizio rispetto ai concorrenti.

Il punto di partenza è la determinazione dei fattori critici d'acquisto, una lista dei fattori in base a cui il cliente effettua la propria scelta d'acquisto e sceglie tra fornitori alternativi. Tale lista deve includere, come anticipato, non solo i fattori di prodotto, ma anche i fattori di servizio, immagine e tutto ciò che conta nella decisione d'acquisto.

I fattori critici di acquisto non avranno tutti il medesimo peso nella scelta del cliente: per questa ragione devono essere ponderati in funzione della rispettiva importanza.

È fondamentale individuare in modo preciso ed esaustivo i fattori critici d'acquisto in modo da conoscere adeguatamente il decisore d'acquisto.

Il passo successivo risiede nella valutazione delle prestazioni delle offerte presenti sul mercato nel soddisfare i fattori critici di acquisto.

Oltre alle prestazioni vengono, inoltre, considerati anche i prezzi delle offerte concorrenti, in modo da disporre di un identikit puntuale di ciò che offre il mercato. Nell'esempio semplificato che qui riportiamo, relativo all'offerta di televisori, avremo una tabella di questo tipo.

Figura 4
La tabella sintetizza efficacemente il mercato e le aziende che vi competono.

Fattori critici d'acquisto	Importanza %	Prestazioni dei marchi concorrenti						Media
		Ultra Color	Bright Image	TV Sonic	Audio Video	Electronics	Pro TV	
1 Facilità d'uso	25,0	8	10	10	8	8	6	8,3
2 Definizione Video	5,0	10	8	10	8	8	8	8,7
3 Prestazioni Audio	5,0	10	8	10	8	8	8	8,7
4 Multimedialità	20,0	10	8	8	8	6	8	8,0
5 Decoder interno	30,0	8	10	6	8	10	10	8,7
6 Assistenza tecnica	10,0	7,5	6,5	6	6,5	8	6,5	6,8
7 Brand	5,0	9	8,5	8	8	8	8	8,3
Totale	100							
	Prezzo €	2.400	2.900	2.300	2.600	2.600	2.200	2.500

In questo caso si nota come il cliente privilegi, nella sua scelta di televisori, la facilità d'uso, la multimedialità e la presenza del decoder interno.

I pesi assegnati ai singoli fattori critici d'acquisto riflettono la leva che è possibile esercitare sul cliente agendo sullo specifico fattore.

Su ogni fattore critico d'acquisto, ogni marchio viene valutato in base alle prestazioni fornite su una scala da 1 a 10. Per ogni prodotto viene, inoltre, considerato anche il prezzo di vendita.

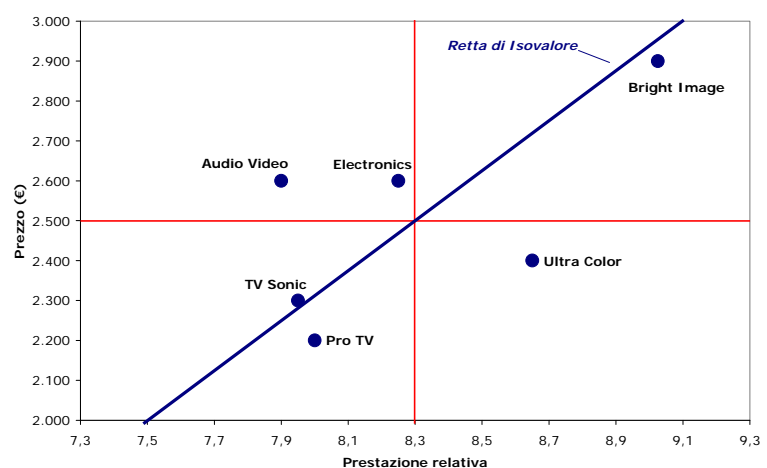
Questo esempio si riferisce a un bene di consumo in cui l'unica componente di prezzo/costo considerata è il prezzo d'acquisto; tuttavia per altre tipologie di beni, quali i beni industriali, i costi sostenuti dal cliente non si limitano all'acquisto. Un impianto, un macchinario può essere più economico al momento dell'acquisto ma più oneroso nell'esercizio - *cost of ownership* - ed è logico che tali aspetti vadano inclusi nel paragonare offerte diverse. La metodologia di *Customer-Value-Based Pricing* si presta, nella nostra esperienza, anche a queste applicazioni utilizzando, nel profilo del mercato, più componenti di prezzo/costo.

La costruzione del profilo del mercato, di per sé semplice, richiede ovviamente dati corretti che identifichino con precisione sia il profilo d'acquisto del cliente, sia le prestazioni delle offerte concorrenti. In generale si mira ad avere un quadro che combini dati oggettivi, analizzando le specifiche tecniche di prodotto e le ricerche di mercato quantitative, con la percezione che il cliente finale ha del prodotto, attraverso interviste ai clienti.

Il valore di ogni offerta

Partendo dai dati del profilo del mercato otteniamo degli indici di prestazione che, insieme ai prezzi, possono essere tracciati sulla Mappa del Valore.

Figura 5
La Mappa del Valore sintetizza il posizionamento delle varie offerte in termini di prestazione fornita e prezzo richiesto.



Il posizionamento delle diverse offerte deve essere interpretato in base a rette che dividono la matrice in quadranti:

- la retta del prezzo medio (*orizzontale*) pari a € 2.500 nel nostro esempio
- la retta della prestazione relativa media (*verticale*) pari a 8,3 nel nostro esempio
- la retta di isovalore (*diagonale*) che rappresenta le offerte che, nello scenario competitivo esaminato, offrono un livello di prestazione allineato al prezzo richiesto. Le offerte posizionate alla destra della retta di isovalore offrono,

quindi, al cliente valore positivo, cioè costano meno di quello che valgono, mentre le offerte posizionate alla sinistra della retta di isovalore danno al cliente valore negativo, costando più di quello che valgono.

L'inclinazione della retta di isovalore assume un ruolo fondamentale nel determinare il valore di un'offerta in quanto identifica la sensibilità del cliente sulle due dimensioni di prestazione e prezzo.

Il rapporto Prezzo/Prestazioni

Un aspetto chiave nel "profilare" il mercato è la definizione della disponibilità a spendere: quale è il valore economico che il cliente è disposto a riconoscere al fornitore in cambio di prestazioni incrementalmente? Si può individuare il corrispettivo economico in termini di €/unità di prestazione incrementale in funzione del tipo di bene in esame. Idealmente, in mercati con una significativa numerosità di offerte quali il caso dei televisori in esame, gli €/unità di prestazione incrementale e, quindi, l'inclinazione della retta, possono essere determinati valutando, tramite regressione, le offerte presenti. Nel caso in esame, ad esempio, un punto di prestazione incrementale vale, agli occhi del cliente, circa 620€.

A integrazione di tale metodologia si ricorre, in molti casi, alla *Conjoint Analysis* che, tramite interviste con i clienti e *focus group*, permette di collegare attributi specifici di prodotto al prezzo incrementale che il cliente è disposto effettivamente a pagare. Ad esempio molti automobilisti esprimono grande interesse verso veicoli a energia alternativa: una *Conjoint Analysis* permette di verificare se siano veramente disposti ad accettare prestazioni inferiori o prezzi d'acquisto superiori pur di avere un veicolo a ridotto impatto ambientale.

Stabilire il giusto prezzo

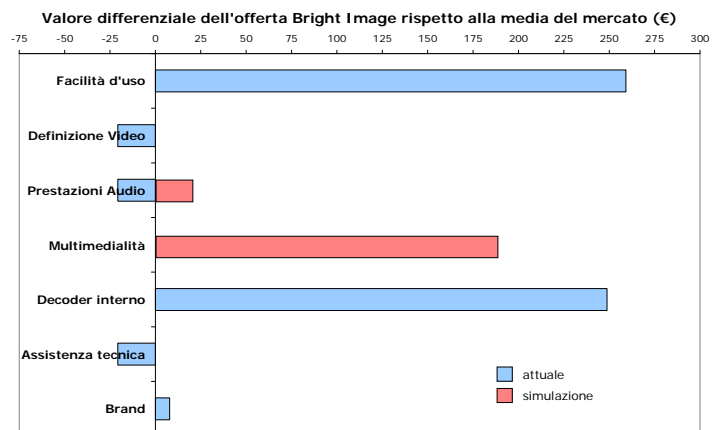
La Mappa del Valore consente di calcolare quale sia il prezzo corretto, cioè il prezzo allineato alla prestazione fornita. Nell'esempio riportato si nota come Ultracolor potrebbe esigere dal cliente un prezzo sensibilmente superiore pari a € 2.720 rispetto agli attuali € 2.400. Analogamente Audio Video offre un pacchetto assolutamente non competitivo in quanto si dovrebbe posizionare su un prezzo pari a € 2.250 rispetto al prezzo attuale di € 2.600.

La metodologia di *CVBP* permette non solo di definire il prezzo corretto, ma anche di valutare, in termini monetari, i propri punti di forza e di debolezza rispetto al mercato nonché la sostenibilità di eventuali interventi sull'offerta rivolta al cliente.

Nell'esempio considerato "facilità d'uso" e "decoder interno" permettono a Bright Image di chiedere, rispetto alla media di mercato, circa 500€ in più. Se la stessa azienda decidesse di investire sul miglioramento delle prestazioni audio, che rappresentano il 5% della decisione d'acquisto e su cui le

prestazioni di tutti i concorrenti sono elevate, il differenziale di prezzo che il mercato riconoscerebbe sarebbe molto contenuto, mentre il medesimo miglioramento sulla multimedialità porterebbe a un differenziale di valore consistente.

Figura 6
Puntare sui fattori d'acquisto cui il cliente è sensibile e su cui i concorrenti sono più deboli permette di aumentare il valore monetario incrementale dell'offerta.



3. [COME POSIZIONARE LA GAMMA PRODOTTI?]

BISOGNA RISPONDERE A QUESTE DOMANDE: CONTRO CHI, CON CHE PRODOTTO E A CHE PREZZO

Una nostra esperienza con una multinazionale nel settore della chimica *specialty* si è focalizzata sul posizionamento di una gamma di composti chimici per materiali plastici e termoplastici. La nuova gamma prodotti, basata su tecnologie assolutamente innovative, andava a competere con composti chimici esistenti con un solido posizionamento di mercato nelle rispettive fasce di prezzo.

Inizialmente, tramite interviste ai clienti, sono stati valutati i composti chimici attualmente presenti sul mercato. Successivamente è stata valutata la nuova gamma di composti in termini di prestazioni e di prezzo €/Kg utilizzando i prezzi calcolati secondo le logiche contabili interne.

Valutando congiuntamente i prodotti esistenti e la nuova gamma da lanciare sono emerse una serie di evidenze:

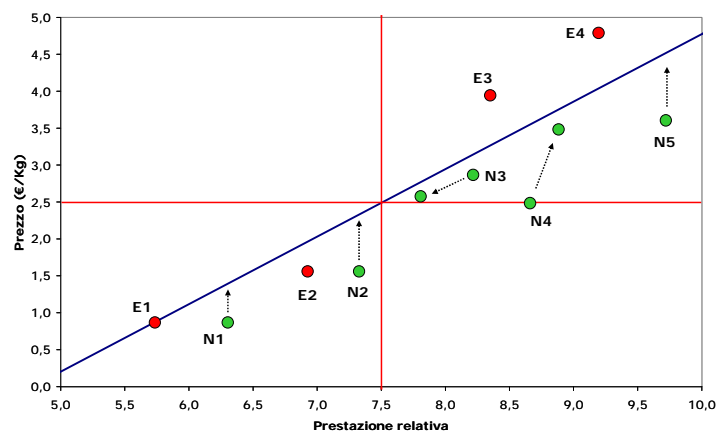
- la nuova gamma, in ogni fascia di prezzo, forniva al cliente prestazioni superiori ai prodotti già esistenti sul mercato;
- su alcuni prodotti (N1, N2, N5) il prezzo di vendita inizialmente previsto si è rivelato al di sotto del prezzo esigibile;
- il posizionamento dei prodotti N3 e N4, inizialmente molto vicini in prestazione e con prezzi non coerenti tra loro, è stato rivisto evitando rischi di

potenziale cannibalizzazione. Il livello di prestazioni e di prezzo del prodotto N3 è stato ridotto, andando a colmare una fascia di mercato non presidiata, mentre il prodotto N4 è stato arricchito e posizionato su una fascia di prezzo *premium*.

La revisione del nuovo portafoglio d'offerta ha permesso di:

- disegnare una gamma vincente che si misurasse con prodotti esistenti ben definiti offrendo un livello superiore di prestazioni;
- posizionare la nuova gamma a livelli di prezzo superiori a quanto previsto, evitando errori di *me-too pricing* e cogliendo tutto il potenziale di redditività dei nuovi prodotti.

Figura 7
Valutare una nuova gamma prodotti rispetto ai concorrenti permette di identificare e correggere eventuali incoerenze.



4. [CREARE VALORE CON IL PREZZO]

IL GIUSTO PREZZO, NÉ TROPPO ALTO NÉ TROPPO BASSO, GARANTISCE REDDITIVITÀ NEL TEMPO

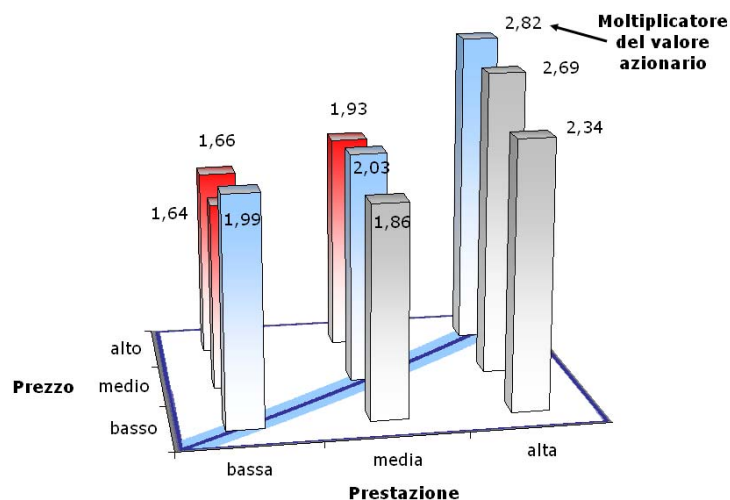
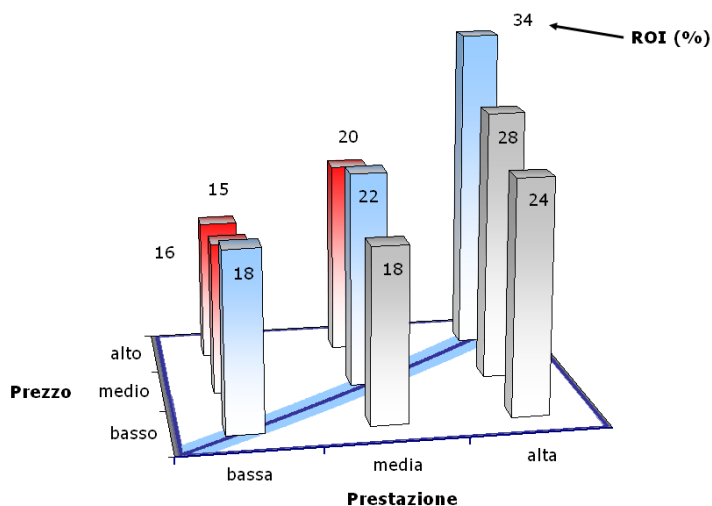
Il *CVBP* inizia con la comprensione dei desideri che guidano la decisione d'acquisto del cliente, prosegue con l'identificazione e monetizzazione dei vantaggi/svantaggi competitivi e si conclude con l'individuazione del prezzo ottimale a cui vendere un prodotto. Rappresenta un processo che mira a vendere il giusto prodotto al giusto cliente al giusto prezzo, consentendo di massimizzare crescita e profitti in una logica sostenibile.

Crescita sostenibile significa rispondere alla domanda che perseguita le aziende - puntare su un prezzo elevato per incrementare i margini o un prezzo basso per guadagnare quota di mercato? - indicando una terza via, quella del prezzo giusto, allineato al valore che il cliente associa al prodotto.

In base alle nostre analisi sul campione esaminato tale approccio garantisce la redditività migliore. Le imprese che hanno assunto sulla Mappa del Valore un

posizionamento di prezzo in linea con le prestazioni della propria offerta hanno generato la miglior redditività in ogni fascia di mercato.

Figura 8
Posizionarsi correttamente sulla Mappa del Valore, con prezzi allineati alla prestazione fornita, massimizza la redditività e il valore per gli azionisti



Fonte: Analisi Ceccarelli S.p.A. su banche dati Pims

All'interno del campione esaminato abbiamo, inoltre, analizzato le aziende quotate valutando l'apprezzamento borsistico del loro titolo nell'arco di quattro anni. Le imprese che hanno stabilito livelli di *pricing* allineati al valore percepito dal cliente hanno beneficiato di un apprezzamento superiore, creando maggior valore per gli azionisti.

Del resto un'azienda che adotta strategie di *pricing* corrette non è solo un'azienda che ha livelli di redditività superiori, ma soprattutto un'organizzazione che ha le migliori capacità di stare sul mercato, di comprendere in modo sistematico i contesti competitivi e di cogliere le opportunità che si presentano.

Investire in un processo di *pricing* strutturato promette ritorni estremamente interessanti: le aziende che hanno adottato prezzi giusti hanno ottenuto mediamente 3 pct. % di ROI al di sopra delle altre, tre punti guadagnati grazie a processi di *pricing* efficaci.

PER INFORMAZIONI

Anna Favari

Ceccarelli S.p.A. – via Cerva 1, 20122 Milano

- Tel +39 02 76013030 - Fax + 39 02 76012028
- favari@ceccarelli.it - www.ceccarelli.it