

LUISS 

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

***Best practices* nella fissazione strategica del prezzo per le multinazionali. Il caso Barilla.**

Prof.ssa Maria Isabella Leone

Relatore

Michele Meola 266121

Candidato

Anno Accademico 2023/2024



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1 “IL PRICING STRATEGICO”</b> .....	<b>6</b>
1.1    Il prezzo nelle 4P del <i>Marketing Mix</i> .....	10
1.2    Il prezzo come determinante del surplus .....	13
1.3    Le due Strategie principali .....	15
1.3.1 <i>Strategia di penetrazione</i> .....	16
1.3.2 <i>Strategia di scrematura</i> .....	18
1.4    Vari tipi di <i>pricing</i> .....	19
1.4.1 <i>Il metodo basato sul consumatore</i> .....	20
1.4.2 <i>Il metodo del punto di pareggio</i> .....	21
1.4.3 <i>Il metodo del valore di mercato</i> .....	23
1.4.4 <i>Il metodo del mark-up</i> .....	24
1.4.5 <i>Il metodo del valore percepito</i> .....	25
<b>CAPITOLO 2 “IL PRICING PER LE MULTINAZIONALI”</b> .....	<b>28</b>
2.1    Fissazione del prezzo in più paesi .....	28
2.1.1 <i>Standardizzazione</i> .....	30
2.1.2 <i>Adattabilità</i> .....	32
2.2    Problemi del <i>pricing</i> internazionale .....	36
2.2.1 <i>Price escalation</i> .....	36
2.2.2 <i>Grey market</i> .....	38
2.2.3 <i>Black market</i> .....	40
2.3    L’impatto del tasso di cambio in contabilità.....	42
<b>CAPITOLO 3 “BEST PRACTICES PER LE MULTINAZIONALI”</b> .....	<b>46</b>
3.1    Analisi approfondita del mercato.....	46
3.2    Adattabilità: la strada più corretta? .....	48
3.3    Come proteggersi dalle <i>price escalation</i> .....	49
3.3.1 <i>Le modalità d’ingresso</i> .....	50
3.3.2 <i>Il transfer price</i> .....	51
3.3.3 <i>Price corridors</i> .....	53
3.4    Come proteggersi dal rischio di cambio .....	54
3.4.1 <i>Contratti forward</i> .....	54
3.4.2 <i>Contratti future</i> .....	56
3.4.3 <i>Le opzioni</i> .....	57
3.3.4 <i>Gli Swaps</i> .....	57
3.4.5 <i>L’uso del debito come strumento di copertura</i> .....	59

3.5	Come proteggersi dal mercato grigio e dal mercato nero.....	60
3.6	Implementazione AI per massimizzare il profitto .....	61
<b><i>CAPITOLO 4 “IL CASO BARILLA” .....</i></b>		<b>67</b>
4.1	Il profilo del gruppo .....	67
4.2	Strategia di internazionalizzazione .....	69
4.3	La fissazione del prezzo nei vari mercati .....	74
4.3.1	<i>La fissazione del prezzo in Italia .....</i>	<i>74</i>
4.3.2	<i>La fissazione del prezzo negli altri contesti geografici.....</i>	<i>76</i>
4.4	L’impatto del tasso di cambio sul bilancio del gruppo .....	79
4.5	La strategia di copertura dal rischio valutario .....	81
4.6	Considerazioni sul caso .....	84
<b><i>CONCLUSIONE.....</i></b>		<b>86</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA .....</i></b>		<b>88</b>
<b><i>SITOGRAFIA.....</i></b>		<b>95</b>

## INTRODUZIONE

La fissazione strategica del prezzo è un elemento di grande rilevanza per un corretto funzionamento del mercato internazionale. I nuovi paradigmi della *supply chain* dettati dalla globalizzazione e la contestuale apertura ad una competizione mondiale hanno generato nuove sfide e nuove opportunità per quelle imprese multinazionali che ne fanno parte. In particolare, il prezzo al cliente rappresenta il culmine della strategia aziendale ed il punto di contatto con il cliente. Quest'ultimo non ha contezza dei meccanismi che portano alla fissazione del prezzo, ma ne conosce solo il risultato. Per questo, il prezzo può rappresentare anche un segnale del valore e della qualità dei processi strategici aziendali, e dunque, comunicare attraverso il prezzo è fondamentale nell'ingresso in un nuovo mercato geografico nel quale la clientela ignora la storia e il marchio dell'azienda entrante. Il contesto multinazionale però, presenta delle complicazioni ulteriori rispetto a quello nazionale come la difficoltà nel contenere i costi, la necessità di negoziare anche con una moneta diversa da quella utilizzata per la gestione contabile, le differenze culturali, che a loro volta comprendono, il potere d'acquisto diverso dei nuovi consumatori, la presenza di competizione diversa, le differenze nelle regolamentazioni locali ed altri fattori.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di evidenziare quali siano le migliori pratiche per la fissazione strategica del prezzo per le multinazionali. Partendo da un'analisi teorica della teoria classica delle modalità di fissazione del prezzo, e di cosa si intenda per *strategic pricing* grazie ad autori come Nigel e Muller, si arriva ad evidenziare i maggiori limiti dettati dal contesto internazionale, come la possibile creazione di mercati paralleli (mercato grigio e mercato nero) da parte di alcuni speculatori, o come le fluttuazioni del tasso di cambio ed altri ancora.

Dopo aver indicato le possibili soluzioni alle problematiche precedentemente evidenziate, l'elaborato si concluderà con un esempio pratico di queste dinamiche attraverso l'analisi del caso del Gruppo Barilla, il quale nella sua storia si è trovato a mitigare e rispondere, in momenti diversi, a molte delle problematiche analizzate e ad intraprendere scelte strategiche di grande interesse per i fini di questa analisi come la scelta delle modalità d'ingresso nei nuovi mercati strategici, o come la scelta tra standardizzare o adattare il proprio posizionamento agli occhi dei nuovi consumatori.

## CAPITOLO 1 “IL *PRICING* STRATEGICO”

La rilevanza accademica di una ricerca meticolosa sulla gestione strategica del prezzo è più che mai attuale nel nostro ambiente economico dove la concorrenza, e spesso l'exasperazione della stessa in alcuni settori, danno sempre maggiore rilevanza al prezzo ed il suo uso diventa strumento per creare un rapporto continuativo con il cliente. La fissazione del prezzo è dunque una leva strategica che può comportare la sopravvivenza o meno di una società nel proprio settore. In particolare, per aziende di grandi dimensioni, determinanti come la catena di approvvigionamento e la segmentazione del mercato sono manifestazione della scelta strategica del prezzo, poiché nel momento in cui si sceglie il posizionamento ideale del prodotto e del marchio, a cascata ogni altra pratica aziendale si plasma per ottenere il suddetto posizionamento ed ultima manifestazione di questo posizionamento è proprio il prezzo.

Per la teoria economica, la fissazione del prezzo è una pratica piuttosto meccanicistica dove il prezzo non è altro che il risultato di una funzione di domanda già data e prevedibile. La realtà, come spesso accade, è molto più complicata ed imprevedibile; la curva di domanda viene creata, a volte con attenzione e a volte in modo casuale, dalle decisioni che i venditori prendono riguardo a cosa offrire ai propri clienti e come farlo, come comunicare le offerte, come differenziare i prezzi tra i clienti, e come gestire le aspettative di prezzo dei clienti e gli eventuali incentivi. La scelta scrupolosa in queste decisioni e l'implementazione delle stesse in modo efficace per ottenere il massimo profitto è ciò che Nigel & Muller (2017)<sup>1</sup> definiscono "*pricing* strategico".

Per rendere ancora più chiara la differenza tra la semplice fissazione del prezzo, ed un approccio strategico e sostenibile alla stessa, ipotizziamo una situazione nella quale il pubblico sta rispondendo negativamente alla fissazione del prezzo, poiché ritenuto troppo alto. La reazione più semplice e comune per mantenere il rapporto con il cliente potrebbe essere semplicemente l'abbassamento del prezzo, ma questo approccio è puramente finanziario e non riflette la volontà strategica che ha portato alla fissazione del prezzo. Se il prezzo offerto al pubblico riflette delle componenti immateriali sulle quali la società ha investito, l'approccio corretto ad una risposta negativa da parte della clientela sarebbe quella di aumentare la consapevolezza che il cliente può ottenere dei valori intrinseci

---

<sup>1</sup> Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably. Routledge. London.

del prodotto ed infine per rendere questa strategia sostenibile nel tempo bisogna fare lo sforzo di mantenere un progetto comunicativo tale che permetta la comprensione dei valori del prodotto anche ai nuovi clienti che non sono familiari con il *brand*. Quello che può essere intuito da questo banale esempio è come il prezzo nella maggior parte dei casi non sia l'unica causa del rifiuto della clientela all'acquisto, ma di come ci siano altre componenti che influenzano significativamente la concezione del prezzo e che devono necessariamente essere incluse nella strategia della fissazione del prezzo.

Se già nel contesto nazionale mantenere questi tipi di atteggiamenti virtuosi richiede un grande sforzo ed una forte consapevolezza e pianificazione strategica, per le aziende che operano in diversi Paesi riuscire ad intercettare le esigenze dei clienti per poi tradurle in una strategia efficace diventa ancora più complicato. Una strategia di prezzo completa, dunque, è composta da più livelli che si sovrappongono l'un l'altro creando le basi per la fissazione dei prezzi che massimizza i profitti nel tempo.

Questi strati si combinano per formare quella che chiamiamo la “piramide dei prezzi strategici” o *strategic pricing pyramid*, (Hogan e Nagle, 2005)<sup>2</sup>. In linea con il moderno concetto di *value-based management*<sup>3</sup>, la creazione di valore costituisce il fondamento della piramide.

Una profonda comprensione di come prodotti e servizi creano valore per i clienti è la chiave per lo sviluppo della struttura di prezzo che dovrà poi essere adeguatamente comunicata ai potenziali clienti usando la comunicazione stessa come leva del prezzo. Il passo finale prima di fissare il prezzo è garantire che i processi di fissazione dei prezzi all'interno dell'azienda siano in grado di mantenere l'integrità della struttura dei prezzi di fronte a clienti e concorrenti aggressivi (*pricing policy*).

---

<sup>2</sup> Hogan, J., & Nagle, T. (2005). What is strategic pricing. Strategic Pricing Group Insight, 1-7.

<sup>3</sup> Il *value based management* è una moderna visione manageriale che parte dalla definizione dei *value drivers* per massimizzare il valore per gli azionisti e proporzionalmente per tutti gli stakeholder, diversi autori hanno provato a formalizzare questa visione manageriale ed le sue caratteristiche ed espansioni sono stati espressi in un articolo del 1994 di McKinsey (<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>)

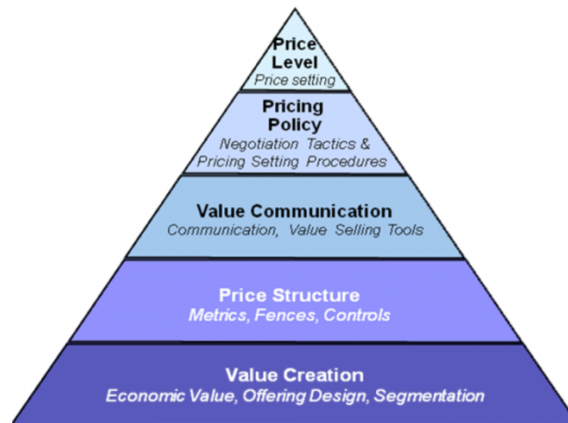


Figura 1: La Strategia Pricing Pyramid, Hogan e Nagle, 2005

La creazione del valore è dunque l'input fondamentale per raggiungere un livello di prezzo adeguato ed è anche una delle misurazioni più complicate da fare, infatti, d'altra parte se si ha un livello di soddisfazione maggiore rispetto alla concorrenza dei clienti del 5%, non significa che questi siano disposti a pagare il 5% in più. Nel paragrafo 1.2 sarà proposto, in modo più esaustivo, il collegamento diretto tra creazione del valore e surplus per capire le modalità di distribuzione del valore creato tra produttore e consumatore.

La struttura del prezzo è il secondo strato della piramide, ha le proprie radici nella creazione del valore e a sua volta pone le basi per tutti gli ulteriori elementi del prezzo strategico. Spesso si predispongono la struttura del prezzo guardando esclusivamente al valore creato quando invece è altrettanto importante la scelta del segmento di mercato che si vuole attrarre. Per proporre un esempio che faccia comprendere meglio il concetto di struttura del prezzo pensiamo ad una compagnia aerea; il valore comune creato è quello del trasporto e deve essere proposto in quanto tale con una prima tariffa. In secondo luogo, per alcuni clienti, sarà fondamentale portare un certo numero di valigie con un certo peso, in questo momento avviene la seconda proposta di valore con tariffe diverse in base alle necessità soddisfatte. Infine, ci sono tutti i servizi accessori come l'assicurazione di volo, il posto assegnato, il taxi all'aeroporto etc. Una struttura di prezzo di questo genere evidenzia sia da una parte il valore creato grazie alla proposta di svariati servizi, che permette una segmentazione molto chiara della clientela che sullo stesso volo pagherà prezzi completamente diversi in base alle proprie esigenze. Questo tipo di struttura di



prezzo è detta *fences* ed è il primo dei due maggiori tipi di struttura, il secondo è quello per *metric*.<sup>4</sup>

Nella struttura di prezzo per *metric* si cerca appunto una metrica che costituisca l'unità di prodotto da offrire al pubblico ad un prezzo prestabilito, questo tipo di struttura è possibile quando un'unità sia facilmente distinguibile. Anche in questo caso per capire maggiormente il concetto di *metric* e successivamente la differenza con la struttura a *fences* è utile un esempio; il barbiere classico sa che un taglio di capelli gli richiederà il più delle volte lo stesso tempo e lo stesso costo del precedente, questo gli permette di avere un prezzo unico per il taglio. Al contrario il parrucchiere offre solitamente una quantità di servizi molto differenti ed ogni taglio di capelli può essere di conseguenza molto differente dal precedente, il parrucchiere dunque utilizzerà una struttura di costo a *fences* dove aggiustare le doppie punte e la piega possono essere visti come i servizi base, come nel caso del singolo biglietto aereo, mentre servizi aggiuntivi come la tinta, i colpi di sole, il tiraggio, la permanente ed altri trattamenti aggiuntivi personalizzano l'esperienza creando valore in modalità differenti in base ai diversi segmenti della clientela.

La comunicazione è senza dubbio un passaggio fondamentale nella piramide, uno degli elementi cardine del modello delle 4P (J. McCarthy, 1960) dove prende il nome di *promotion*, comprende tutte le pratiche che permettono al cliente di conoscere e capire il prodotto o servizio offerto, così come la creazione di valore che viene proposta. Questo apre una intera disciplina e diverse figure professionali sono preposte alla funzione comunicativa, in questo passaggio è sufficiente capire come da questa funzione passi buona parte del contatto tra produttore e consumatore ed è dunque uno dei pochi momenti in cui il cliente si può sentire parte del prodotto o servizio, diventando così parte attiva della piramide, oppure capire se rimarrà sempre un utilizzatore passivo. Interagire con il cliente in modo costruttivo permette di dare il via a tutti i modelli circolari di marketing dove gli input che vengono carpiri dal rapporto con il cliente saranno le basi della nuova strategia aziendale.

---

<sup>4</sup> John Hogan, Thomas Nagle (2005), What is strategic pricing? Strategic Pricing Group

Quando si parla invece di *Pricing Policies* si fa riferimento ai limiti invalicabili nella fissazione del prezzo, questo tema è molto comune nella scelta dei periodi e delle modalità di scontistica. La promozione del prodotto con prezzi al di sotto del valore offerto genera delle aspettative future nel consumatore, ad esempio se un negozio offrisse gli ultimi giorni di ogni mese la propria merce a metà prezzo, il consumatore comincerebbe a valutare la merce offerta basandosi sul prezzo di fine mese, perché ormai abituato alla pratica. Questo meccanismo genera una perdita irreversibile di potere contrattuale al produttore andando ad influenzare anche la fissazione del prezzo nei periodi successivi. Le *Pricing Policies* rappresentano la schiettezza e solidità del produttore nei rapporti con il cliente; con questa idea in mente risulta più chiara (anche se moralmente discutibile) la rivelazione che nel luglio del 2018 raccontò di come la nota casa produttrice inglese Burberry, secondo i documenti contabili, inceneriva prodotti invenduti per un valore di 31 milioni di euro pur di non svenderli.<sup>5</sup>

La punta della piramide è ovviamente il livello di prezzo scelto che può variare significativamente in base alla volontà del management e la visione aziendale. Osservare i dati con una visione che mette al centro i volumi di vendita porterà ad un prezzo differente di quello che sarebbe stato proposto dalla sola squadra di marketing o dalla sola squadra finanziaria. In parte questo rappresenta la complessità del lavoro manageriale. Spesso è proprio la miopia manageriale ad impedire l'efficienza del livello di prezzo e quindi nel prossimo futuro non è da escludere l'ausilio dell'intelligenza artificiale per funzioni più esecutive, come quella della fissazione del prezzo, partendo dall'analisi dei dati e delle informazioni che già compongono le basi dell'attuale piramide.

### **1.1 Il prezzo nelle 4P del *Marketing Mix***

Jerome McCarthy all'inizio degli anni Sessanta dello scorso secolo pubblica un libro che diventerà pilastro dello studio del *marketing* in tutto il mondo. Il libro in questione si chiama *Basic Marketing*<sup>6</sup> ed introduce il concetto delle 4P nella teoria economica. Prodotto, prezzo, distribuzione (*place*) e promozione diventano le variabili di un nuovo

---

<sup>5</sup> <https://www.bbc.com/news/business-44885983>

<sup>6</sup> McCarthy, E. J. (2009). *Basic marketing: A marketing strategy planning approach*. McGraw-Hill Irwin. New York.

approccio strutturato alla commercializzazione di beni e servizi all'interno di qualsiasi organizzazione, poco interessa ai fini di questa analisi accademica sapere come le "P" di questo modello siano poi aumentate e di come queste continuino ad evolvere negli anni con l'introduzione, ad esempio, di elementi come il personale o le procedure manageriali. Quello che interessa sapere è come il prezzo abbia sempre mantenuto la propria centralità nel modello ed anzi come questo sia stato sempre più rilevante nello stesso.

Con l'ausilio delle immagini realizzate da Nagle e Müller nel 2017<sup>7</sup>, si possono vedere il prodotto, la distribuzione e la promozione come i semi della strategia aziendale e il prezzo come il frutto. Nonostante un prezzo efficace non sia capace di sopperire alle mancanze delle altre variabili, è altrettanto vero che una gestione inefficace del prezzo può comportare l'inefficacia di tutte le altre variabili coinvolte; con questa chiave di lettura risulta una volta ancora evidente l'importanza della fissazione strategica del prezzo per raccogliere figurativamente i frutti della strategia aziendale.

Citando il consulente e professore emerito Philip Kotler "Il prezzo è uno degli elementi più critici del marketing mix ed influisce direttamente sulla percezione del valore da parte del consumatore" (Kotler, 2013)<sup>8</sup> e su quanto sia potente l'influenza impressa dal prezzo nella mente del consumatore si è studiato molto anche da un punto di vista neurologico partendo da assunzioni come quella della professoressa Zeithaml (1988)<sup>9</sup> che sottolineava come spesso il consumatore associa un prezzo più alto ad una maggiore qualità e valore. Diversi esperimenti sociali di fissazione del prezzo di alcuni prodotti specifici che portano nella loro valutazione monetaria una forte componente soggettiva, come ad esempio quelli artistici, hanno dimostrato come per lo stesso prodotto, ad esempio, l'interesse comune sia direttamente proporzionale al prezzo esposto. Il professore alla Boston University, A.G. Woodside nel 1974 sul *Journal of Applied Psychology*<sup>10</sup> pubblica un esperimento da lui personalmente seguito che dimostra questa correlazione positiva<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> T. T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Routledge. London.

<sup>8</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing 15th global edition*. Pearson. London.

<sup>9</sup> Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

<sup>10</sup> Woodside, A. G. (1974). Relation of price to perception of quality of new products. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 116.

<sup>11</sup> Nell'esperimento veniva chiesto ad alcuni operai, abituati a portarsi il pranzo da casa, di fornire una valutazione su un elettrodomestico per riscaldare i cibi, il prezzo di vendita di tale apparecchio era poco al di sotto dei 5 dollari. Gli operai venivano esposti al prodotto in maniera indipendente l'uno dall'altro, così che questi non si potessero influenzare vicendevolmente, ad ognuno però veniva detto un prezzo di vendita differente dicendo che questo costava 4, 5, 6, 8 o 10 dollari.

Finito l'utilizzo e l'esperienza diretta con il prodotto, ad ognuno degli operai veniva detto di scegliere tra dodici aggettivi o locuzioni, i tre che rappresentavano meglio il prodotto appena utilizzato. Questi aggettivi erano per metà positivi e per metà negativi ed i risultati mostrano una relazione lineare fra il prezzo del prodotto e la sua valutazione: all'aumentare del prezzo la valutazione diventa maggiormente positiva.

Questo esperimento permette una deduzione fondamentale, in assenza di esperienza diretta, il prezzo rientra tra i criteri di valutazione del prodotto al pari delle sue caratteristiche fisiche ed estetiche e dunque il prezzo stesso diventa in parte indipendente dal valore intrinseco offerto dal prodotto. Grazie a questo esempio è possibile tornare su un tema che sarà un filo rosso all'interno di questa argomentazione, ovvero come il prezzo non sia necessariamente solo una questione finanziaria ma di come svolga, autonomamente, un ruolo determinante nella mente del consumatore e dunque nel posizionamento dell'azienda. Ci si può addirittura spingere ad affermare come ad oggi per essere associati ad un posizionamento *premium* sia più importante, o quantomeno importante allo stesso modo, avere un prezzo *premium*, prima che una qualità dello stesso livello. Secondo lo stesso principio è vero che a parità di qualità, offrire un prodotto ad un prezzo minore rispetto alla concorrenza diventa parte integrante della promozione e della comunicazione; infatti, è soggetto di analisi anche la così detta *Word of Mouth* come strumento di comunicazione, ovvero tutto lo spazio mediatico e di conversazione tra i consumatori ed i possibili clienti, ottenuto grazie a qualche elemento distintivo che ha particolarmente colpito chi è già stato cliente. Viene da sé che il prezzo può essere proprio quell'elemento distintivo.

Detto questo rimane certamente vero come un allineamento tra le componenti tangibili ed intangibili con il prezzo sia nella maggior parte dei casi la soluzione strategica più efficace e meno rischiosa per evitare confusione nella mente del consumatore. Presentando i due casi opposti, se un prodotto di alta qualità venisse offerto ad un prezzo troppo basso, la qualità potrebbe venir delegittimata agli occhi dell'opinione pubblica facendo perdere parte della componente immateriale di cui il prodotto è composto. D'altro canto, un prodotto che vuole legittimarsi come *premium* solo attraverso il prezzo, può deludere irrimediabilmente i consumatori generando un posizionamento negativo e penalizzante dal quale successivamente è molto difficile discostarsi.

## 1.2 Il prezzo come determinante del surplus

Nella teoria del valore (Porter e Kramer, 2011)<sup>12</sup>, quest'ultimo viene distribuito tra produttore e consumatore e la proporzione di questa distribuzione viene definita dal livello di prezzo scelto dal produttore stesso. Legato a questo paragrafo è legato il concetto che quotidianamente viene definito come il rapporto qualità-prezzo.

Per utilizzare un'analisi più dettagliata e teorica da un punto di vista microeconomico, il surplus dei produttori è semplicemente il prodotto tra la quantità di merce o servizio venduto ed il prezzo chiesto come compenso per la prestazione meno i costi fissi e variabili. Il surplus del consumatore è invece astrattamente il beneficio che supera i costi totali di acquisto della merce, ovvero il prezzo fissato dal produttore che diventa dunque la variabile "x" che lega le due funzioni. Entrambe le parti, consumatori e produttori, traggono vantaggio dal commercio. Questo è il motivo per cui viene effettuato uno scambio: perché sia l'acquirente che il venditore stanno meglio. Se l'acquisto è volontario, il consumatore deve aver valutato ciò che ottiene più di quello che ha pagato, altrimenti non lo avrebbe acquistato. Allo stesso modo, il venditore valuta il denaro che percepisce più utile del bene o del servizio, altrimenti si rifiuterebbe di vendere a quel prezzo. I guadagni derivanti dal commercio volontario vengono espressi in termini di surplus dei consumatori e dei produttori.

---

<sup>12</sup> Porter, M. E. (2011). „& Kramer, MR (2011). Creating shared value. Harvard business review, 89(1/2), 62-77.

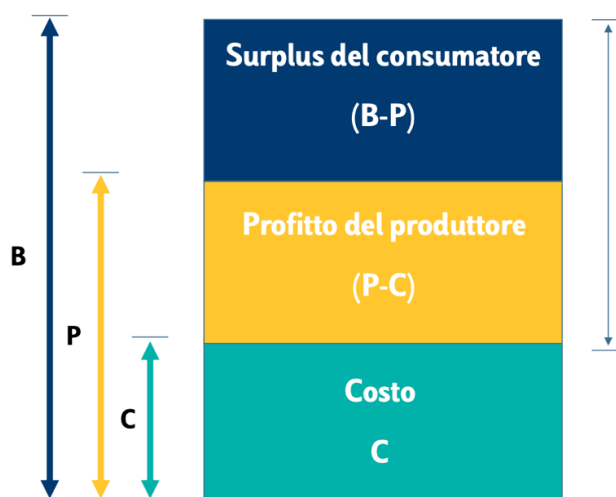


Figura 2: Le componenti del valore creato, Leone, 2023

Nell'immagine è chiaramente visibile come il surplus del consumatore è la differenza tra beneficio (B) e prezzo (P), mentre quello del produttore è la differenza tra prezzo (P) e costo (C). La somma dei due surplus è il valore creato.

Nell'immagine proposta i due surplus si equivalgono, ma nella maggior parte dei casi questo rapporto è sbilanciato. Amazon Prime, ad esempio, con la sua piattaforma di *e-commerce*, ci fornisce un caso nel quale il surplus del consumatore è di gran lunga maggiore di quello del produttore<sup>13</sup>. Infatti, continua ad essere uno dei servizi di spedizione più affidabili e veloci presenti sul mercato e ad un prezzo estremamente concorrenziale, questo perché nella strategia aziendale del colosso americano l'*e-commerce* permette di offrire ulteriori prodotti e servizi sui quali la compagnia fa effettivamente profitto, potendosi permettere di operare addirittura in perdita nel mondo della vendita e spedizioni online. DAZN è invece l'esempio opposto, il beneficio che ottengono la maggior parte dei fruitori della piattaforma di *streaming* è semplicemente quello di guardare il calcio, come già in passato facevano grazie alle varie *pay-tv*. Ma nel pacchetto, molto costoso, non è incluso altro intrattenimento ed il servizio è stato spesso criticato. Sicuramente guardando alla gestione puramente speculativa DAZN sta massimizzando il guadagno, ma i clienti Amazon sono sicuramente più affezionati al brand e sono disposti ad acquistare altri prodotti e servizi del gruppo come AWS o

<sup>13</sup>Khan, L. M. (2016). Amazon's antitrust paradox. Yale IJ, 126, 710.

Amazon Prime Video ed altri ancora, mentre nel lungo periodo sarà da vedere come sarà il rapporto tra DAZN ed i suoi clienti, qualora dovesse venir meno l'attuale potere contrattuale determinato dall'esclusività dei diritti sul maggiore campionato italiano di calcio.

Il prezzo in questo paragrafo assume dunque una connotazione diversa, ovvero quella relazionale. Quando un consumatore soddisfa il proprio bisogno, magari con dei servizi aggiuntivi, e ad un prezzo inferiore alle sue aspettative, la prossima volta che si troverà ad avere quel bisogno tornerà dallo stesso produttore, e quando vedrà persone con lo stesso bisogno, suggerirà quel produttore sapendo di far bella figura.

Gli studiosi Consuegra, Molina e Esteban (2007)<sup>14</sup> in una dettagliata analisi empirica relativa al rapporto tra prezzo e lealtà nel settore dei servizi espongono però un ulteriore tema relativo alla relazione produttore-consumatore, affermando come se la relazione stessa si basa esclusivamente sulla convenienza del prezzo, basterà che un concorrente offra un prezzo minore che tutti i clienti si spostino repentinamente. Per instaurare un rapporto duraturo è dunque forse più consigliato aumentare il beneficio percepito, mantenendo un prezzo accettabile per i consumatori.

Il potere di mercato ottenuto rendendo noti i propri benefici agli occhi del consumatore, e dunque creando un posizionamento stabile nella mente degli stessi, è un abilitatore della fissazione strategica del prezzo. Qualora il beneficio percepito dal consumatore fosse infatti uguale al costo sostenuto dal produttore per la realizzazione del bene o servizio, al produttore per rimanere sul mercato non rimarrebbe che la possibilità di operare in pareggio di cassa. Data questa considerazione è automatico comprendere come se il beneficio percepito dal cliente fosse inferiore al costo di realizzo del produttore, quest'ultimo sarebbe destinato al fallimento.

### **1.3 Le due Strategie principali**

In questo paragrafo si introduce la prima scelta della fissazione di prezzo quando si entra in un nuovo mercato geografico o merceologico, ci si trova infatti davanti ad un primo

---

<sup>14</sup> Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459-468.

bivio, da una parte si può intraprendere una strategia di penetrazione del mercato, dall'altra una di scrematura del mercato (Kotler e Armstrong 2018<sup>15</sup>; Monroe 2003<sup>16</sup>). Ovviamente poi queste due strategie presentano molteplici sfaccettature derivanti anche dal grado di intensità della scelta, nei prossimi due sotto paragrafi approfondiremo in primis questi due concetti.

### 1.3.1 Strategia di penetrazione

La strategia di penetrazione consiste nell'offrire un prezzo al di sotto delle aspettative dei clienti o al di sotto del prezzo medio della concorrenza, a sua volta può essere divisa in penetrazione veloce o lenta in base alla quota di capitale investita nella funzione marketing, sostanzialmente nella strategia veloce si abbattano le asimmetrie informative per accelerare l'aumento di volumi (Reketye e LIU, 2018)<sup>17</sup>. Questa strategia, in entrambi i casi, comporta alcuni vantaggi evidenti, si evita la minaccia dei concorrenti e si ottengono da subito dei buoni volumi di vendita, d'altro canto entrando nel mercato con un prezzo basso sperando di alzarlo successivamente prevede una strategia di lungo periodo che non necessariamente ottiene i risultati sperati. Come anticipato le aspettative dei consumatori sono adattive, questo vuol dire che la clientela nei primi acquisti deve diventare fedele al prodotto o servizio affinché sia possibile alzare il prezzo mantenendo dei buoni volumi di vendita.

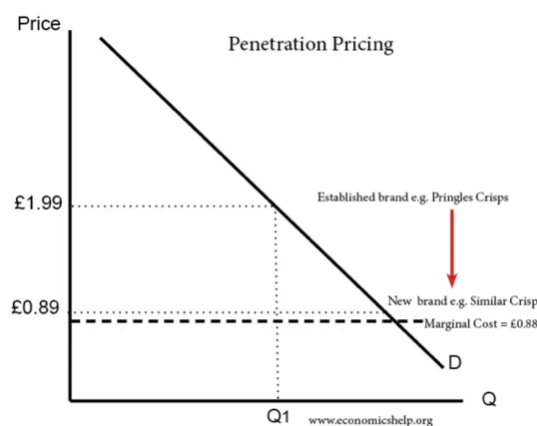


Figura 3: Penetration Pricing, [economicshelp.com](http://www.economicshelp.com)<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing 15th global edition. Pearson. London.

<sup>16</sup> Monroe, K. B. (2003). Pricing - Making Profitable Decisions. McGraw-Hill. New York.

<sup>17</sup> Reketye, G., & Liu, J. (2018). Pricing: The new frontier. Transnational Press London.

<sup>18</sup> <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/penetration-pricing/>



In questo tipico grafico con una funzione di domanda e prezzo e quantità come variabili in ascisse ed ordinate è semplice vedere come un ingresso poco al di sopra del costo marginale permette di lavorare da subito con grandi quantità, questo però significa anche essere pronti da subito a realizzare delle economie di scala, altrimenti non sarebbe possibile beneficiare di questa strategia e, vendendo una quantità inferiore a quella stimata, si finirebbe subito in perdita.

Bisogna considerare un altro rischio che questa scelta comporta, soprattutto nel contesto di un'espansione internazionale, la clientela potrebbe infatti essere già fedele ai *brand* operanti nel settore e una replica con un prezzo inferiore potrebbe essere semplicemente essere associata ad una qualità inferiore ed essere di conseguenza ignorata dal pubblico. La microeconomia, infatti, parte dall'assunto che tutti gli operatori sul mercato agiscono in maniera razionale, e che dunque preferiscano sempre un prezzo più basso a qualità simili, la realtà è molto più complessa e trattenere i consumatori già acquisiti è uno degli obiettivi maggiori di ogni produttore già attivo.

In ultima analisi un rischio concreto è quello di generare una guerra di prezzi con le società già presenti sul mercato, considerando che il livello di maturità sul mercato è una qualità aziendale, in questo caso si rischia di non avere la solidità aziendale di competere per lungo tempo operando magari in perdita, e inesorabilmente venendo cacciati dal mercato. Un esempio di successo di questa strategia è sicuramente quello di Spotify, la società di musica in streaming, infatti, del 2008 ha iniziato a offrire tutta la musica in streaming gratis al proprio pubblico grazie al solo uso di pubblicità. Questa offerta estremamente competitiva in un settore ancora in crescita ha permesso a Spotify di essere velocemente riconosciuta come piattaforma leader in tutto il mondo, riconosciuta per la serietà del proprio servizio e riuscendo dunque a fidelizzare molti clienti. Successivamente ha deciso di spingere sempre di più sulla modalità *premium* del proprio prodotto, che permette di ascoltare tutta la musica senza pubblicità, per favorire l'espansione della modalità *premium* negli anni sono stati proposti diversi piani di pagamento, dal classico piano singolo a quello di coppia passando al piano famiglia o quello studenti, Spotify ha incentivato in ogni modo l'utilizzo della funzione a pagamento aumentando costantemente i propri guadagni.

### 1.3.2 Strategia di scrematura

La strategia di scrematura è diametralmente opposta rispetto alla precedente, prevede infatti l'ingresso sul mercato con un prezzo alto rispetto alla concorrenza per poi andare ad abbassare gradualmente il prezzo per assecondare l'aumento della domanda.



Figura 4: Skimming Pricing, lokad.com<sup>19</sup>

Questo tipo di strategia è solito per due tipologie di ingressi nel mercato, il primo è quello di società che vogliono attirare subito una clientela premium sfruttando la leva della novità, il secondo quello di innovazioni in fase di sviluppo che sono ai primi modelli e che dunque producono poco e a costi elevati, ma che prevedono un miglioramento dal punto di vista dell'efficacia produttiva tale da aumentare i volumi diminuendo il costo unitario dei prodotti. In entrambi i casi l'obiettivo è quello di massimizzare il profitto assecondando i vari momenti del ciclo di vita di un prodotto.

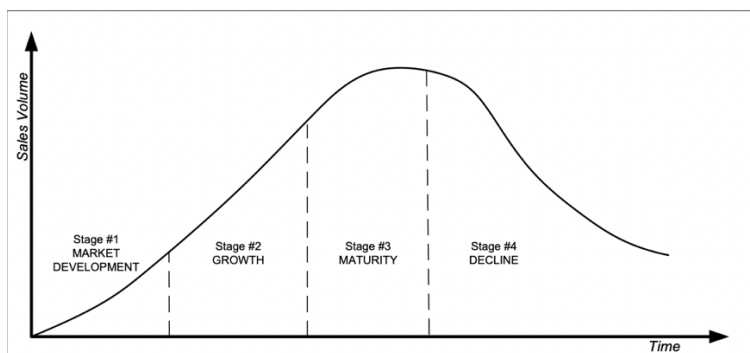


Figura 5: Ciclo di vita di un prodotto, Cao, e Folan, (2012)<sup>20</sup>

<sup>19</sup> <https://www.lokad.com/it/definizione-scrematura/>

<sup>20</sup> Cao, H., & Folan, P. (2012). Product life cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950–2009. *Production Planning & Control*, 23(8), 641-662.

La figura riportata rende evidente la logica che supporta questa scelta strategica, ovvero la massimizzazione del profitto nel momento di ingresso del mercato in attesa che, da una parte la produzione permetta di entrare nella logica delle economie di scala, e dall'altra che la clientela del prodotto o servizio possa aumentare nel momento di maturità del ciclo di vita del prodotto. Con un piccolo sforzo logico è possibile capire come questo grafico ed il precedente relativo alla rappresentazione macroeconomica della strategia siano due facce della stessa medaglia. I vantaggi che si possono ottenere con questa strategia sono dunque i maggiori ricavi unitari, che permettono di finanziare i costi d'ingresso nel mercato, e la creazione di una percezione maggiore di valore. Come possibili rischi invece c'è la possibilità di frenare la spinta della novità nei primi utilizzatori, di generare delle aspettative maggiori rischiando di non riuscire a soddisfarle, l'esposizione alla concorrenza.

L'esempio di maggiore successo di questa strategia è sicuramente Apple che offre i propri prodotti a prezzi molto elevati nel periodo di lancio per capitalizzare su tutti i clienti già fidelizzati e su quelli che bramano di ottenere sempre gli ultimi modelli al costo di pagare un premio. Già dopo i primi mesi i prezzi tendono ad abbassarsi andando a coinvolgere sempre più clientela e via via il prezzo continua a scendere anticipando l'introduzione del modello successivo. Questa strategia è risultata estremamente efficace per Apple perché mantenendo contestualmente sul mercato nuovi modelli e modelli precedenti ha naturalmente creato una diversificazione della offerta rispondendo in modo differente alle differenti esigenze dei propri clienti. Anche coloro che non necessitano dell'ultimo modello possono trovare ad un prezzo, ormai diventato economico, un telefono del gruppo americano, ed i nuovi modelli di oggi saranno i modelli economici di domani generando un modello in qualche modo circolare che permette di sfruttare più volte ed in modo diverso uno stesso modello di *smartphone*.

#### **1.4 Vari tipi di *pricing***

La scelta strategica tra penetrazione o scrematura del mercato rappresenta solo il primo passo per la formazione del prezzo, il produttore può fare poi riferimento a diverse metodologie. Il produttore può eseguire la propria scelta a seconda dei parametri da lui ritenuti più influenti; ad esempio, il ciclo di vita del prodotto e/o dell'industria, il

posizionamento dell'azienda/prodotto nella mente del consumatore, la gestione della *supply chain*, le caratteristiche oggettive del prodotto/servizio e gli eventuali vantaggi competitivi posseduti. Nei prossimi sotto paragrafi vengono riportati alcuni dei principali metodi di fissazione del prezzo.

#### 1.4.1 Il metodo basato sul consumatore

Il *pricing* basato sul consumatore è un concetto per lo più teorico che prende origine dalle analisi microeconomiche con curva di offerta e di domanda nel caso di un monopolista che decide di operare una discriminazione di prezzo di primo grado. Questo in modo estremamente riassuntivo significa operare prezzi differenti per ogni cliente al fine di estrarre tutto il surplus del consumatore offrendo ad ognuno esattamente il massimo di quello che sarebbe disposto a pagare.

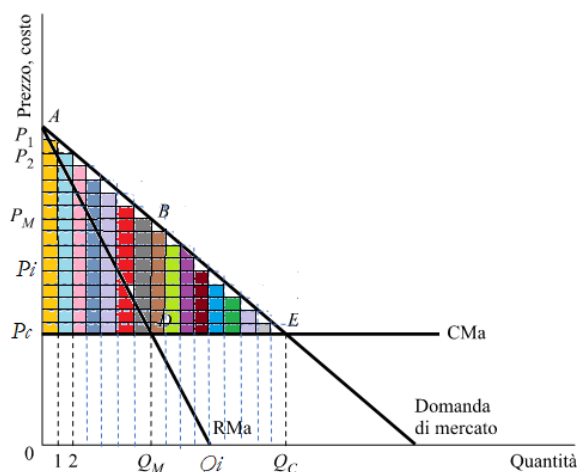


Figura 6: Discriminazione di prezzo di primo grado, Savona, 2023

Da un punto di vista teorico la paternità dei ragionamenti riguardo il monopolio viene spesso attribuita ad Arthur Cecil Pigou (2017)<sup>21</sup>, economista inglese noto per l'*Economia del Benessere*. Tuttavia, nella quotidianità è altamente improbabile trovare qualcosa che anche semplicemente si avvicini a questo tipo di teoria, la riduzione dell'asimmetria informativa nella clientela ottenuta grazie ad internet renderebbe quasi certo l'arbitraggio

<sup>21</sup> Pigou, A. (2017). The economics of welfare. Routledge. London.

tra coloro che usufruiscono del bene o servizio ad un prezzo inferiore, sfruttando coloro che sono invece disposti a pagare di più.

Internet come dicevamo è stato un ulteriore freno per questa modalità di fissazione del prezzo, ma è stato anche lo strumento che ha fatto tornare nuovamente di moda questa teoria economica. Zhang e Wedel (2009)<sup>22</sup> tornano a parlare dell'efficacia della personalizzazione dell'offerta ai vari clienti anche sulle vendite online e questa volta sembrerebbe che modificare il prezzo in base alle abitudini di consumo dei clienti non sia solo un miraggio per i produttori. In un articolo del Sole24ore del 2016<sup>23</sup> infatti veniva analizzato l'andamento dei prezzi in base ai giorni della settimana e addirittura alle ore della giornata. In quell'articolo, grazie allo studio del portale di confronto prezzi Idealo, veniva riportato come i prezzi sugli e-commerce possano oscillare anche del 18%. In quell'articolo veniva documentato il cosiddetto fenomeno di *dynamic pricing* ed oggi sappiamo che grazie all'intelligenza artificiale, il *deep learning* e l'enorme quantità di dati collezionati quotidianamente tramite le piattaforme online, parlare di fissazione del prezzo basata sui comportamenti dei clienti è nuovamente un tema moderno.

#### 1.4.2 Il metodo del punto di pareggio

Il metodo del punto di pareggio (*Break even price*) riprende un concetto teorico di *Break Even Point* che viene definito per la prima volta nel 1982 da Charles Horngren<sup>24</sup>, come il punto di pareggio tra le entrate e le uscite, ovvero dove l'utile è uguale e zero.

Per mantenere un collegamento con gli argomenti precedente trattati, questo tipo di fissazione del prezzo riguarda società che effettuano una strategia di penetrazione. Per poter mantenere un prezzo di questo tipo o la società fa parte di un portafoglio di società che genera profitto grazie alla strategia di penetrazione, oppure si prevede di ottenere profitto in futuro in qualche altro modo, come ad esempio tramite la fidelizzazione dei clienti o la raccolta dati di questi ultimi. Il *break even price* è il prezzo del forse più noto *break even point* (BEP), la formula di quest'ultimo corrisponde a  $BEP = \text{Costi}$

---

<sup>22</sup> Zhang, J., & Wedel, M. (2009). The effectiveness of customized promotions in online and offline stores. *Journal of marketing research*, 46(2), 190-206.

<sup>23</sup> [https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-10-13/ecommerce-prezzi-piu-alti-weekend-come-difendersi164304.shtml?uuid=ADradtbB&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-10-13/ecommerce-prezzi-piu-alti-weekend-come-difendersi164304.shtml?uuid=ADradtbB&refresh_ce=1)

<sup>24</sup> Bhimani, A., Horngren, C., Rajan, M. V., & Datar, S. M. (2015). *Management and Cost Accounting* PDF eBook. Pearson Higher Ed. London.

fissi/(Prezzo unitario – costo variabile unitario). Il *break even price* corrisponde appunto al prezzo unitario di vendita, mentre il BEP non è altro che la quantità da produrre per raggiungere il punto di pareggio tra costi e ricavi, dato il prezzo e tutti i costi.

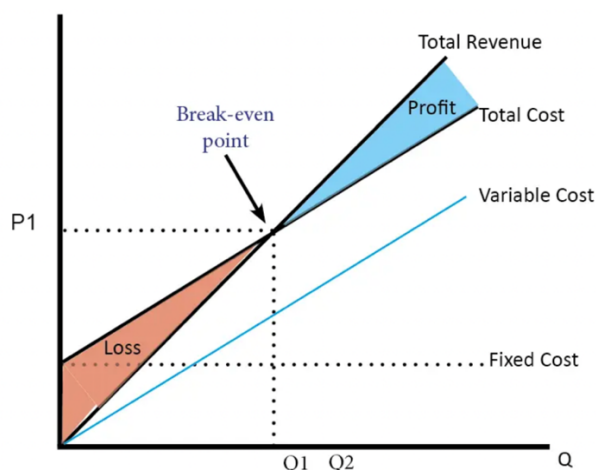


Figura 7: Break-even point, [economicshelp.org](http://economicshelp.org)<sup>25</sup>

Ai fini di questa analisi è più importante ragionare dati costi e quantità per ipotizzare quale potrebbe essere la formula inversa che genera la fissazione strategica del prezzo.

Per concludere, è doveroso un accenno al concetto di prezzo predatorio. Questo consiste nel fissare un prezzo al di sotto del prezzo di BEP, operando dunque in perdita. Questa scelta strategica che a primo impatto può sembrare estremamente controproducente è stata invece usata in passato da società importantissime per cacciare dal mercato i propri concorrenti evitando l'ingresso di potenziali entranti nel mercato, per sostenere questo tipo di strategia bisogna avere delle finanze molto importanti. È giusto anche evidenziare che questa pratica lede la concorrenza, ed è dunque perseguita dalle autorità competenti qualora fosse messa in atto con il solo scopo di concentrare il mercato.

Ad esempio, nel 1907 la Corte Suprema statunitense condannò la Tobacco Company perché, avendo un grande vantaggio in termini di liquidità rispetto ai concorrenti di minori dimensioni, applicò dei prezzi al di sotto dei costi operativi per un breve periodo. In questo modo riuscì ad eliminare la concorrenza per poi alzare nuovamente il prezzo per

<sup>25</sup> <https://www.economicshelp.org/blog/glossary/break-even-price/>

ripagare la strategia adottata. Questa pratica venne condannata e divenne un importante precedente storico per la giurisprudenza americana e per l'Antitrust.

### 1.4.3 Il metodo del valore di mercato

Basare il proprio prezzo sulle scelte strategiche della concorrenza non è solitamente frutto di un rigoroso studio strategico e lega inevitabilmente il prodotto o servizio al confronto con la concorrenza. È corretto evidenziare come in mercati nei quali è possibile differenziarsi dalla concorrenza offrendo caratteristiche diverse, è una scelta più proficua analizzare i dati del mercato e offrire un prezzo diverso rispetto alla concorrenza facendo leva sulle preferenze soggettive dei consumatori per massimizzare il profitto.

Per rendere maggiormente chiara questa affermazione analizziamo la situazione nella quale quattro produttori offrano quattro prodotti diversi, che si distinguono per due caratteristiche. La differenza di qualità in queste due caratteristiche e i prezzi dei beni generano in ogni consumatore una curva di indifferenza tra i quattro prodotti legati all'utilità soggettiva che scaturisce dall'acquisto dei beni.

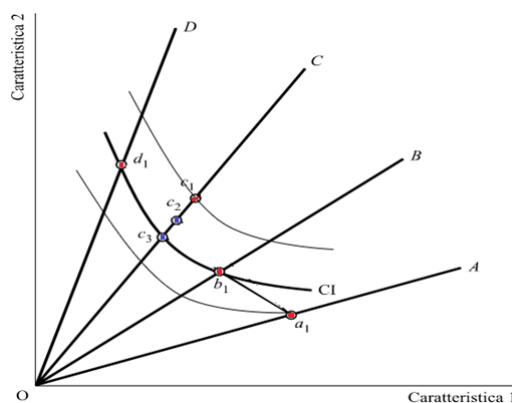


Figura 9: Approccio alle caratteristiche, Savona, 2023

In questa immagine è possibile osservare la proposta dei 4 beni (a1; b1; c1; d1), la scelta preferita del cliente sarà c1 che corrisponde alla curva di indifferenza maggiore. Nell'immagine, c2 e c3 corrispondono allo spostamento della preferenza in basso all'aumentare del prezzo del bene c. Un'analisi approfondita del mercato fatta dal produttore C gli permetterebbe di sapere per quante persone le curve di indifferenza sono uguali o simili a quelle del consumatore del grafico riportato. Ipotizzando che circa l'80%

dei consumatori hanno delle curve di indifferenza paragonabili a quelle del grafico, il produttore C potrebbe portare il prezzo al livello  $c_2$  essendo comunque il preferito dalla maggioranza dei consumatori. Non sarebbe dunque la scelta migliore scegliere una strategia di prezzo basata sul valore del prezzo deducibile dal mercato.

Perché allora è comunque importante analizzare questa strategia? In primis perché offrire un prezzo in linea con il mercato, e dunque con le aspettative dei consumatori, permette di associarsi al valore di prodotti già posizionati nella mente dei consumatori. Offrire un prezzo minore può essere associato a minor qualità, ed offrire un prezzo maggiore può essere un deterrente all'acquisto dei primi consumatori o generare delle aspettative molto maggiori di quanto il prodotto non possa realmente soddisfare. Esistono inoltre dei mercati che si avvicinano al concetto microeconomico di concorrenza perfetta e nei quali dunque le aziende non hanno molto potere di manipolare il prezzo dei beni. Ad esempio, il settore alimentare o quello del commercio al dettaglio sono esempi di settori nei quali i concorrenti sono molto attenti alle mosse dei concorrenti e tendono ad allinearsi sulla scelta del prezzo. Il *price matching*, come viene definito nella teoria anglosassone, è inoltre un deterrente ad iniziare guerre di prezzo per gli operatori già attivi sul mercato, se ci si dimostra infatti decisi ad offrire sempre un prezzo pari a quello della concorrenza, allora la stessa non avrà alcun interesse ad abbassarlo. Per società che puntano all'abbattimento dei costi allora questa strategia permette di avere ricavi maggiori rispetto alla concorrenza semplicemente copiandone la strategia di prezzo.

#### **1.4.4 Il metodo del mark-up**

Il *markup pricing* è una delle strategie chiave che le imprese utilizzano per fissare i prezzi di vendita e calcolare il proprio margine di profitto a partire dai costi. Questo modello consiste nell'aggiunta di un *markup* appunto, partendo dal *break even price*. Questo margine di profitto riflette il potere di mercato della società ed ha come variabile l'elasticità del consumo al prezzo e il grado di coordinamento delle strategie dei produttori operanti sul mercato.

Grazie alla teoria microeconomica e le evidenze empiriche è possibile osservare come, generalmente e senza fattori esterni che influenzino il normale andamento del mercato, a maggiori livelli di concentrazione del mercato (dunque con meno imprese o una



distribuzione impari delle quote di mercato) corrispondano condotte strategiche da parte delle imprese volte all'accrescimento dei profitti, allontanandosi dunque dalla condizione di ottimo paretiano dove la quantità è prodotta secondo la condizione prezzo=costo marginale. In questo modo si genera il potere di mercato. Quest'ultimo può essere descritto in formula con l'indice di Lerner (L) che diventa misura proprio del *markup*, nella formula poi come detto è necessario inserire l'elasticità della domanda ( $\epsilon$ ), la concentrazione del mercato deducibile dal numero di produttori insistenti sul mercato (N) e il grado di coordinamento strategico ( $\lambda$ ).

$$L = \frac{1}{N} \frac{(1+\lambda)}{|\epsilon|}$$

Le relazioni tra questi termini sono ora evidentemente espresse anche matematicamente. Il potere di mercato che si manifesta nel margine di profitto è inversamente proporzionale al numero di produttori e all'elasticità della domanda, mentre il coordinamento strategico tra i produttori stessi è abilitatore del potere di mercato.

#### **1.4.5 Il metodo del valore percepito**

Il metodo del valore percepito non differisce concettualmente da quello del valore aggiunto, la differenza sta nel calcolo del *markup*. Secondo Kotler e Armstrong (2013)<sup>26</sup>, il valore percepito è definito come "la percezione del cliente del valore totale di un'offerta di un prodotto rispetto a quelle di altre offerte disponibili sul mercato", dunque il valore aggiunto nel prezzo non è semplicemente frutto di una funzione matematica, ma comprende anche componenti immateriali offerte dal prodotto e servizio come lo status, l'essere parte di un gruppo di clienti o le mode e le influenze momentanee. Un esempio classico di prezzo basato sul valore percepito è quello degli orologi Rolex, oltre all'innegabile componente oggettiva dettata da meccanismi perfetti, qualità dei prodotti innegabile ed un servizio clienti di prima qualità; Rolex è simbolo di successo in tutto il mondo ed entra in quel gruppo di prodotti che subiscono l'influenza anche del collezionismo e dove dunque il mercato secondario è molto attivo. Nella fissazione del prezzo di ogni orologio, per massimizzare il profitto, è necessario tenere conto anche di

---

<sup>26</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing 15th global edition. Pearson. London.

queste peculiarità che necessitano di uno studio molto più approfondito e che non si possono certo limitare ad una formula matematica.

È interessante fare una breve parentesi relativa ad alcune ultime variabili che stanno modificando il concetto di valore percepito e la sua formazione. Nei primi anni del nuovo millennio uno studio di Gruen (2006, p. 455)<sup>27</sup> già parlava di come l'*influencer marketing* avrebbe modificato il valore percepito dalla clientela in un modo mai raggiunto dal WOM (*Word of Mouth*) grazie all'eWOM. Il potere delle interazioni *social* è quasi illimitato non avendo, potenzialmente, barriere geografiche o culturali. Attraverso alcuni studi empirici Jiménez-Castillo & Sánchez-Fernández<sup>28</sup> nel 2019 hanno verificato la relazione causa-effetto che parte dalle interazioni *social* e si manifesta nelle volontà d'acquisto da parte dei consumatori ed hanno confermato la tesi che il collega aveva ipotizzato tredici anni prima.

Per rendere ancora più evidente il potere del eWOM un esempio degli ultimi anni che ha fatto particolarmente scalpore e che si collega anche con il valore percepito dal cliente è stato quello del lancio della collezione di vestiti da parte di LIDL. Una catena di supermercati senza alcuna fama nel mondo della moda grazie alla scelta della scarsità dei capi, dei giusti *influencer* e delle giuste modalità comunicative ha aumentato in modo esponenziale la propria percezione come brand mandando in tilt il mercato del *resell*<sup>29</sup> di vestiario anche se per un breve periodo. Nella prossima immagine sarà evidente il potere dell'eWOM in questo tipo di fenomeni.

---

<sup>27</sup> Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business research*, 59(4), 449-456.

<sup>28</sup> Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International journal of information management*, 49, 366-376.

<sup>29</sup> Il *resell* consiste nella pratica di vendere, ad un prezzo maggiore di quello di acquisto, oggetti con alta richiesta, spesso derivata da grandi fenomeni di moda o da collezionismo

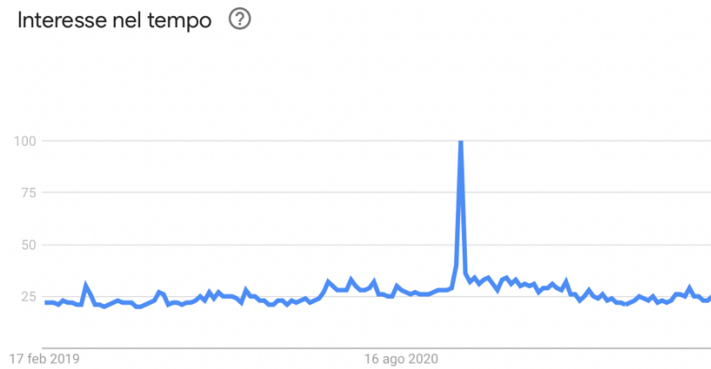


Figura 10: Le ricerche della parola 'Lidl' da google trends<sup>30</sup>

L'interesse generato grazie al fenomeno *social* è evidente ed è determinante del valore percepito.

Per riassumere, in questo primo capitolo è stata data una contestualizzazione al fenomeno della fissazione strategica del prezzo ragionando su quali sono le scelte tipiche che ci si trova ad affrontare in un contesto manageriale. Questa analisi preliminare ha evidenziato aspetti della teoria classica ed alcuni riflessi pratici che si percepiscono ancora nelle dinamiche commerciali odierne, ma fino a questo momento è stata assunta una connotazione esclusivamente nazionale alle dinamiche del *pricing*. Nel prossimo capitolo l'analisi verterà su quali sono le particolarità derivanti dal contesto internazionale ed alcune difficoltà ulteriori che questo comporta nella scelta del prezzo.

<sup>30</sup> <https://trends.google.it/trends/explore?date=all&geo=IT&q=lidl&hl=it>

## CAPITOLO 2 “IL PRICING PER LE MULTINAZIONALI”

### 2.1 Fissazione del prezzo in più paesi

Come detto, a seguito di una doverosa introduzione sulla fissazione strategica del prezzo nella teoria classica avvenuto nel primo capitolo, in questo secondo capitolo la lente di ingrandimento sarà sui fenomeni propri delle multinazionali e su come cambiano alcune scelte strategiche nel contesto globale.

Lo studio delle *4P* nel contesto internazionale è una materia relativamente moderna poiché in particolare la seconda metà del ventesimo secolo ha dato il via ad una crescita esponenziale delle esportazioni che solo negli ultimi anni sta rallentando.



Figura 11: La crescita globale delle esportazioni, *Our World in Data* (2016)<sup>31</sup>

Questo grafico, che compara il valore delle esportazioni di ogni anno a quelle del 1913, mostra chiaramente il perché limitare la discussione sul *pricing* strategico alle sole scelte nazionali sia quanto meno limitante e non soddisfacente da un punto di vista manageriale.

Volendo fare un paragone, la più grande differenza concettuale tra la strategia di fissazione del prezzo sul territorio nazionale e quella internazionale deriva dalla prossimità con il cliente. Fino ad ora, infatti, abbiamo sottointeso un rapporto diretto tra il produttore ed il consumatore. Quando si entra in un nuovo mercato geografico però non

<sup>31</sup> <https://ourworldindata.org/grapher/world-trade-exports-constant-prices>

sempre si ha la possibilità di interagire direttamente con il cliente finale. La distanza con il cliente è infatti direttamente collegata con la modalità di ingresso nel nuovo mercato geografico poiché, a fronte di maggiori investimenti, è possibile mantenere un maggiore controllo nei rapporti con il cliente. Nella pubblicazione di Canabal e White (2006)<sup>32</sup> si afferma che le diverse opzioni di modalità di ingresso nel mercato permettono di avere un maggiore o minore grado di controllo nella fissazione del prezzo finale, ma che un maggiore controllo comporta una maggiore complessità organizzativa e strutturale.

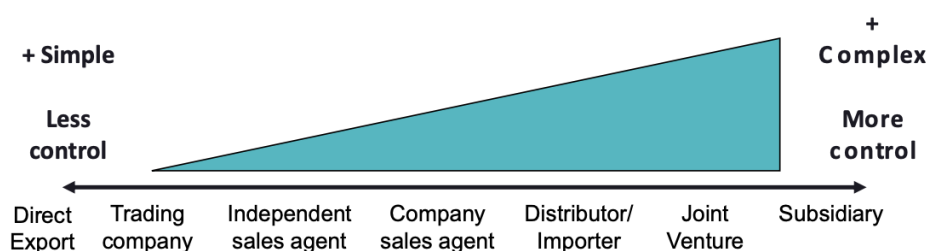


Figura 12: Entry modes: a critical decision, Verdikt (2023)

Per rendere chiaro il concetto prendiamo i due casi agli estremi. Nel *direct export*, il produttore si mette in contatto con un intermediario nel paese d'ingresso e si accorda su volumi e prezzo con quest'ultimo delegando la vendita al cliente finale. Il vantaggio evidente è determinato dal fatto che, dal momento dell'acquisto da parte dell'intermediario, si può iscrivere il ricavo a bilancio senza alcun costo aggiuntivo. Da un punto di fissazione strategica del prezzo però, nel nuovo mercato sarà l'intermediario a scegliere il margine dall'acquisto e questo potrebbe completamente modificare il posizionamento voluto dal produttore, rendendo vane le scelte strategiche perseguite fino alla vendita all'intermediario. Invece, nel caso diametralmente opposto, a seguito di investimenti di capitale viene creata una sede sussidiaria direttamente nella nuova area geografica per mantenere alto il controllo delle operazioni a contatto diretto con il cliente. In questo modo si può allineare il prezzo finale alle strategie scelte nel paese d'origine del prodotto. Chiaramente questo tipo di ingresso è molto più oneroso, sia in termine di

<sup>32</sup> Canabal, A., & White III, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International business review*, 17(3), 267-284.

investimento iniziale, che di costi fissi per i nuovi dipendenti, le utenze e gli altri costi annessi.

Nei paragrafi successivi verranno evidenziati alcuni ulteriori problemi derivanti dall'ingresso in un nuovo mercato, poiché, oltre ad ottenere un accordo o al compiere un investimento, il prodotto deve anche fisicamente arrivare nel nuovo luogo. Anche questa rappresenta una problematica che le multinazionali devono tenere in considerazione nel calcolo del margine per non rischiare di bruciare il surplus. Inoltre, il produttore deve affrontare un'ulteriore scelta che da una parte può rendere più complessa la gestione manageriale e dall'altra può aumentare il controllo dei rapporti con i clienti e i profitti; la scelta tra adattabilità e standardizzazione.

### 2.1.1 Standardizzazione

Partendo in ordine di semplicità, il produttore può scegliere di replicare il prezzo offerto nel proprio paese anche nel nuovo mercato. Come analizzato da Kotabe e Helsen (2014)<sup>33</sup> la standardizzazione aumenta la semplicità strategica e può portare ad una maggiore coesione del marchio a livello globale, d'altra parte però, come già detto in precedenza, è superficiale considerare tutti i consumatori uguali in mercati geografici differenti. Quando si decide di entrare in un nuovo mercato geografico vuol dire che attraverso una segmentazione inter-mercati sono state evidenziate delle tipologie di consumatori con utilità simili.

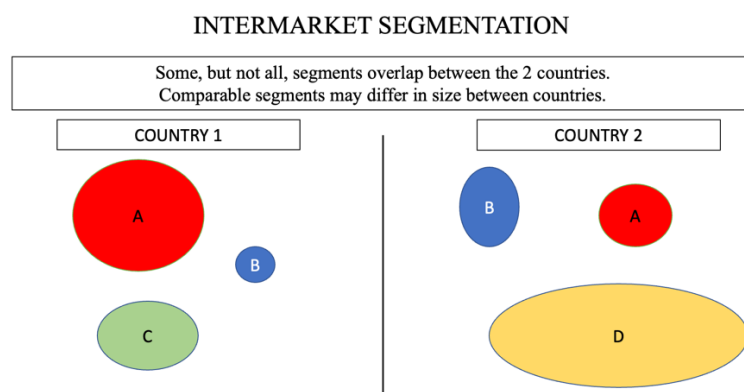


Figura 13: Intermarket Segmentation, Elaborazione personale dell'autore (2023)

<sup>33</sup> Kotabe, M. M., & Helsen, K. (2022). Global marketing management. John Wiley & Sons. Hoboken.

Prendendo la figura riportata come esempio, ipotizziamo che il segmento di interesse sia “A”. Nel paese d’origine del produttore (*COUNTRY 1*) questo segmento è molto maggiore rispetto a quello del paese d’ingresso (*COUNTRY 2*) ma si prevede di attivare tutto il segmento “A” anche nel secondo paese e di andare dunque in profitto.

A questo punto ipotizziamo che venga fatto un investimento in una sussidiaria per mantenere il controllo ed avere un rapporto diretto con il cliente e si sceglie la via della standardizzazione, solo a questo punto però ci si rende conto che il potere d’acquisto nel nuovo mercato geografico è completamente diverso da quello del paese di produzione e dunque il lancio del prodotto diventa un fallimento facendo perdere molti soldi e credibilità al produttore.

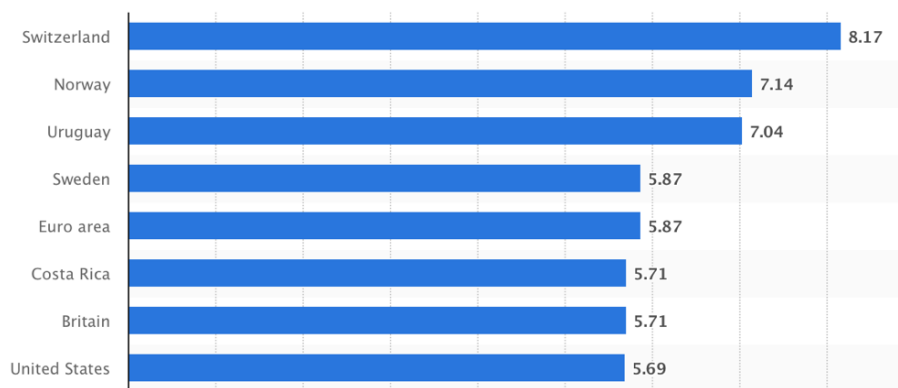
Per questo motivo, nella pratica, è difficile trovare lo stesso identico prezzo in due mercati geografici differenti, anche semplicemente per via della differente tassazione che fa in modo che per il cliente finale il prodotto subisca una lieve variazione di prezzo. Ad esempio, McDonald’s all’inizio della sua espansione geografica ha sempre cercato di standardizzare i prezzi dei propri menù in tutto il mondo. Negli anni a causa della differenza delle materie prime nei vari paesi, delle fluttuazioni dei tassi di cambio, le tasse e gli equilibri tra domanda ed offerta i prezzi nei diversi paesi si sono discostati. L’iniziale volontà di standardizzare la propria offerta nel mondo contrastata dalle singole differenze dei vari paesi ha fatto nascere, grazie all’idea della rivista *The Economist*<sup>34</sup> il concetto di Big Mac index<sup>35</sup>, questo strumento permetterebbe di valutare il diverso potere di mercato dei consumatori attraverso il *Big Mac*<sup>36</sup>, proprio uno dei prodotti che, dopo aver convertito tutte le monete in una moneta comune (solitamente il dollaro), dovrebbe essere standardizzato in tutto il mondo. Inoltre, qualora il prezzo dovesse essere più alto di quello degli Stati Uniti, si potrebbe avere l’indicazione di una moneta sopravvalutata rispetto al dollaro.

---

<sup>34</sup> <https://www.economist.com/big-mac-index>

<sup>35</sup> <https://www.statista.com/statistics/274326/big-mac-index-global-prices-for-a-big-mac/>

<sup>36</sup> Il *Big Mac* è uno dei panini iconici della catena statunitense, essendo presente in tutti i paesi in cui è presente McDonald’s si è prestato facilmente alla creazione di un indice.



*Figura 14: Big Mac Index in U.S. Dollars, Statista (2024)*

### **2.1.2 Adattabilità**

Grazie all'esempio di quali possono essere le problematiche ed i fallimenti in una strategia di standardizzazione, è semplice introdurre quanto possa essere importante una strategia di adattabilità del prezzo. Secondo Keegan e Green (2007)<sup>37</sup> adottare una strategia di adattabilità permette di affrontare le variazioni nei costi di produzione e trasporto, di adattarsi al potere d'acquisto dei nuovi consumatori, e di essere competitivi all'interno delle dinamiche della concorrenza locale.

Intercettare ed affrontare queste variazioni nei costi non è semplice, nel prossimo paragrafo cercherò di analizzare alcune di queste variazioni in modo tale da impostare anche un discorso relativo alle migliori pratiche per affrontarle. Ora invece è necessario proseguire secondo l'ordine seguito anche all'interno delle realtà aziendali, partendo dunque dall'analisi dei consumatori propedeutica alla strategia di adattabilità.

La scelta di entrare in un nuovo mercato geografico, dunque, si presume scaturisca da un'approfondita analisi dell'ambiente esterno. Questa analisi consiste nello studiare come le componenti endogene dei nuovi mercati geografici, ed in particolare degli operatori come gli attuali concorrenti, i governi e soprattutto i consumatori.

---

<sup>37</sup> Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). *Global marketing (9th global edition)*. Harlow: Pearson Education Limited. London.



Per svolgere questo tipo di analisi le nuove innovazioni tecnologiche stanno permettendo delle analisi di dati sempre più sofisticate, ma l'origine di queste analisi e del pensiero che le ha rese necessarie deriva da strumenti come l'analisi PESTEL<sup>38</sup> teorizzata già da Aguilar (1967)<sup>39</sup>, che evidenziano quali siano alcune delle variabili fondamentali da conoscere prima di operare in un nuovo mercato.

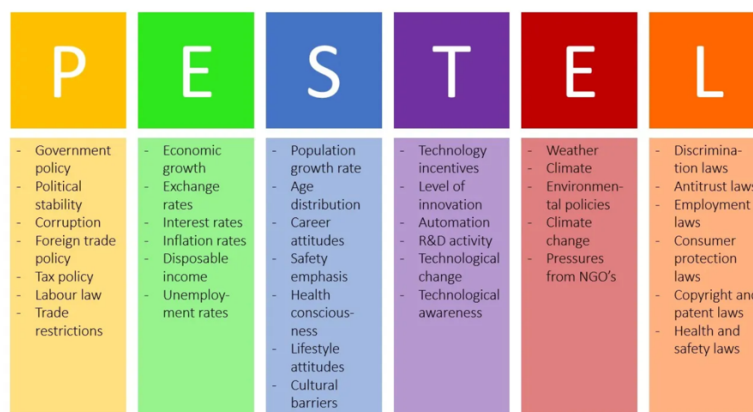


Figura 15: PESTEL framework, Business to you site<sup>40</sup>

La ricerca però non si può limitare ad un livello superficiale ma deve, per essere redditizia, analizzare anche il potenziale di mercato del segmento specifico che si vuole attivare. Il passato di questa analisi quantitativa e qualitativa risiede in elementi di analisi statistica e di indici come, ad esempio, il *Purchasing Power Parity (PPP) index*<sup>41</sup> o l'indice di Gini<sup>42</sup> (Gini, 1912). Questi come altri elementi statistici non sono da considerarsi superati, bensì vanno letti nuovamente in chiave moderna, torna prepotentemente infatti il tema dell'analisi dei dati, ma con dimensioni che un secolo fa non erano immaginabili.

<sup>38</sup> L'analisi PESTEL permette di analizzare il contesto esterno in cui opera o andrà ad operare una società seguendo alcune categorie ambientali specifiche ovvero i fattori politici, economici, ambientali, sociali, tecnologici, ambientali e legali.

<sup>39</sup> Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan. New York.

<sup>40</sup> <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

<sup>41</sup> Il *Purchasing Power Parity index* misura la forza relativa delle diverse valute rispetto alla parità del potere d'acquisto. Il PPP viene utilizzato spesso per confrontare il livello di sviluppo economico tra più paesi ed il rispettivo costo della vita. Per realizzarlo vengono calcolati a confronto i prezzi di alcuni beni e servizi standardizzati calcolando quanta moneta in una valuta sia necessaria ad acquistare lo stesso paniere di beni in un altro paese, il tutto stando al tasso di cambio disponibile al giorno del calcolo. Ad esempio, qualora per acquistare un paniere di beni negli Stati Uniti fossero necessari due dollari americani, mentre per acquistare lo stesso paniere in Inghilterra fossero necessarie quattro sterline, allora il PPP tra il dollaro e la sterlina sarebbe uguale a 0,5. Inoltre, l'analisi della PPP viene perfettamente delineata da Dornbush (1985. Purchasing Power Parity, NBER Working Paper No. 1591. National Bureau of Economic Research.)

<sup>42</sup> Il coefficiente di Gini è una misura della disuguaglianza di una distribuzione, un valore di 0 che esprime l'uguaglianza totale e un valore pari a 1 disuguaglianza massima, nel contesto dell'analisi dei consumatori viene utilizzato come misura della distribuzione del reddito.

Non sorprende dunque la corsa all'intelligenza artificiale da parte delle grandi multinazionali di ogni settore per implementare le proprie strategie di segmentazione e *pricing*. In un articolo del *Global Disclosure of Economics and Business*<sup>43</sup> del 2020, Mandapuram, Gutlapalli, Bodepudi, Reddy. analizzavano alcuni vantaggi dell'uso dell'IA per questo fine. Per prima cosa viene eliminato il *bias* umano che a volte porta a decisioni non efficienti per via di considerazioni soggettive, secondo poi aumenta la possibilità di trovare dei *patterns* nascosti nelle abitudini dei consumatori al fine di estrapolarne maggior surplus come, ad esempio, nel caso analizzato nel primo capitolo attraverso l'articolo del Sole24ore<sup>44</sup>.

L'analisi dei dati che si avvicina sempre di più ad essere in tempo reale permette inoltre i due vantaggi potenzialmente maggiori e più rilevanti per questo capitolo, ovvero la personalizzazione dell'offerta e la customizzazione di tutto il rapporto con il singolo cliente, dalla fase promozionale a quella della giusta offerta di prezzo in base alle necessità del cliente.



Figura 16: Alternative AI Survey, Boston Consulting Group<sup>45</sup>

Per essere maggiormente precisi un'area in particolare dell'intelligenza artificiale viene messa a disposizione delle aziende per migliorare la propria segmentazione e permettere una maggiore adattabilità ai diversi mercati geografici: il *machine learning*. Quest'ultimo infatti rappresenta una porzione specifica dell'IA che ha il compito di addestrare i computer ad elaborare dati e migliorare le proprie prestazioni in base all'esperienza

<sup>43</sup>Mandapuram, M., Gutlapalli, S. S., Reddy, M., & Bodepudi, A. (2020). Application of artificial intelligence (AI) technologies to accelerate market segmentation. *Global Disclosure of Economics and Business*, 9(2), 141-150.

<sup>44</sup>[https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-10-13/e-commerce-prezzi-piu-alti-weekend-come-difendersi164304.shtml?uuid=ADradtbB&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-10-13/e-commerce-prezzi-piu-alti-weekend-come-difendersi164304.shtml?uuid=ADradtbB&refresh_ce=1)

<sup>45</sup> <https://www.bcg.com/publications/2023/generative-ai-in-marketing>

accumulata dall'elaborazione di *dataset* precedentemente analizzati. Già in un articolo del 2009 della *Social Science Computer Review*<sup>46</sup> Florez-Lopez, R. e Ramon-Jeronimo, J. M. ipotizzavano, anche attraverso l'utilizzo di analisi empiriche, come il *machine learning* avrebbe cambiato il *Customer Relationship Management (CRM)*<sup>47</sup>. Oggi, grazie a grandi investimenti, è evidente come sia effettivamente questa la strada perseguita dai grandi *player* in tutti i settori, ad esempio un recente articolo di Forbes<sup>48</sup> che analizzava nello specifico le soluzioni per il *retail B2B*, prevedendo che nel 2028 il peso dell'*AI based pricing* in questo settore muoverà 24,1 miliardi di dollari.

Dunque, per molti punti di vista la strada dell'adattabilità sembra rappresentare il futuro della scelta strategica per l'ingresso nei nuovi mercati geografici, ma in realtà già molte aziende offrono già oggi esempi del genere, IKEA è una di queste nel perseguimento della strategia di adattabilità, in un'analisi di Idealo<sup>49</sup> sono stati riportati i paesi nei quali è più economico e quelli nei quali è più costoso comprare gli stessi prodotti.

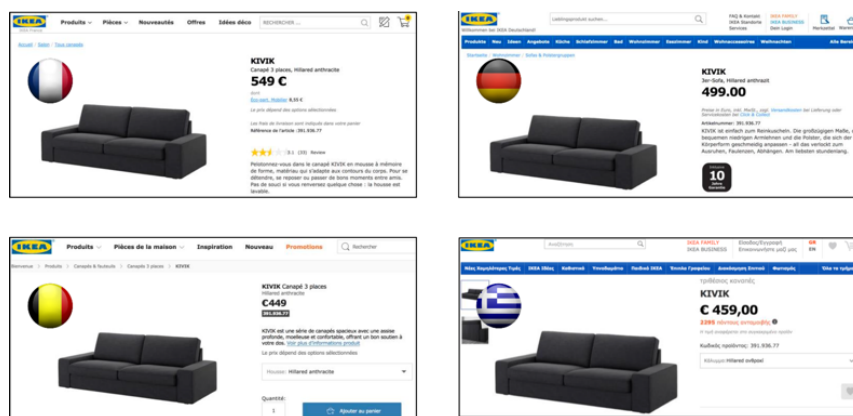


Figura 17: IKEA prices comparison, Idealo

In questa immagine è possibile osservare chiaramente il concetto di adattabilità dei prezzi, ed è estremamente affascinante osservare cambiamenti anche relativamente piccoli di

<sup>46</sup> Florez-Lopez, R., Ramon-Jeronimo, J. M. (2009). Marketing Segmentation Through Machine Learning Models: An Approach Based on Customer Relationship Management and Customer Profitability Accounting. *Social Science Computer Review*, 27(1), 96.

<sup>47</sup> Il Consumer Relationship Management è una strategia aziendale focalizzata sulla gestione delle relazioni con i clienti attraverso l'uso di tecnologie e processi per migliorare le interazioni, acquisire nuovi clienti e massimizzare il valore a lungo termine.

<sup>48</sup> <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2024/01/12/using-the-power-of-ai-to-transform-b2b-pricing-strategies/?sh=63e41036aa71>

<sup>49</sup> <https://www.idealo.co.uk/press/248-worldwide-ikea-price-comparison>

prezzo, che però sono stati sicuramente analizzati, studiati ed intrapresi perché ritenuti maggiormente efficaci. Inoltre, è interessante vedere come anche servizi di piattaforme *streaming* come Netflix o di *streaming* musicale come Spotify applicano prezzi differenti nei vari mercati geografici, in questo caso infatti non ci sono molte componenti aggiuntive di costo tra un mercato e l'altro e dunque la differenza scaturisce dall'analisi dei consumatori e dal loro differente potere d'acquisto.

1	Pakistan	\$1.04	26	Japan	\$6.71
2	India	\$1.44	27	Croatia	\$7.16
3	Turkey	\$1.48	28	Mexico	\$7.70
4	Egypt	\$1.62	29	Canada	\$8.11
5	Argentina	\$1.74	30	Singapore	\$8.13

Figura 18: Spotify Premium around the world, Android Authority<sup>50</sup>

## 2.2 Problemi del *pricing* internazionale

Esportare un prodotto fuori dal paese di produzione comporta affrontare numerose difficoltà. Le sfide significative che le imprese devono affrontare possono essere racchiuse in alcune aree: il controllo dei prezzi (dunque tenendo conto degli ulteriori costi e di eventuali leggi e dazi che fungono da deterrente all'esportazione), la tutela dei canali distributivi e quella del marchio.

### 2.2.1 Price escalation

Nell'atto di ingresso in un nuovo mercato geografico è stata già analizzata la centralità delle modalità di ingresso. Nelle diverse modalità di ingresso agiscono diversi soggetti che variano in numero e funzioni, e come già detto quando una società sceglie di delegare maggiormente perde il controllo dei canali di distribuzione ufficiali. Considerando però che ogni agente che partecipa all'esportazione opera in profitto, che i costi di trasporto

<sup>50</sup> <https://www.androidauthority.com/how-much-does-spotify-cost-around-the-world-3360533/>

possono essere molto ingenti ed altri possibili costi fissi dettati da dazi o dogane, non sorprende sapere che un problema grave che molte società si trovano ad affrontare nelle proprie esportazioni è proprio la differenza esponenziale tra la fissazione strategica del prezzo nel mercato domestico, ed il prezzo che arriva al cliente finale nel nuovo mercato geografico. Questo fenomeno viene definito nel marketing internazionale come *price escalation*.

Per una compagnia che decide di esportare i propri prodotti via mare ipotizziamo quale potrebbe essere l'aumento del prezzo. Per prima cosa ogni singolo prodotto porterà con sé una componente di costo dovuta ai dazi doganali ed al costo del trasporto marittimo stesso; adesso ipotizziamo una tariffa doganale prima del trasporto via terra verso i grandi magazzini. Questi ultimi per il servizio svolto vengono chiaramente pagati ed anche questo costo in minima parte impatta il singolo prodotto, ora l'importatore decide di vendere ad un distributore con un margine del 30%, quest'ultimo a sua volta, avendo acquistato grandi quantità di prodotto le rivende ai singoli *retailer* con un margine di circa il 20% sul singolo prodotto. I *retailer* che lavorano con quantità minori hanno il proprio guadagno nella percentuale di margine, che dunque viene fissata intorno al 50%. Mettendo un qualsiasi input di prezzo iniziale dal paese di origine del prodotto avremmo un prezzo finale al consumatore estero di circa tre volte superiore.

Non tutti i paesi inoltre garantiscono un'esportazione agevole ed anzi è possibile trovare un paese che adotta delle politiche protezionistiche.

Ad esempio, alcune aziende cercano di entrare in nuovi mercati geografici poiché in questi ultimi il prezzo dei prodotti da loro commercializzati è molto più alto, entrando in questo nuovo mercato geografico si minerebbe la concorrenza di tutti i produttori del nuovo mercato geografico (*dumping*). Per questo motivo i governi dei paesi "attaccati" potrebbero scegliere di proteggere i produttori locali inserendo dei dazi "anti *dumping*" calcolate in modo tale che i prodotti raggiungano il nuovo paese con prezzi simili alla concorrenza legale. È stato il caso dei dazi imposti nel 2018 dal governo statunitense su 18 paesi sulle importazioni dell'alluminio<sup>51</sup>, in quel caso addirittura verso la Germania la

---

<sup>51</sup> <https://www.reuters.com/world/europe/us-commerce-sets-anti-dumping-duties-aluminum-sheet-18-countries-2021-03-02/>

percentuale di questo dazio andava da circa il 50% fino a circa il 240%, in quel momento infatti le importazioni di alluminio dei tedeschi oltreoceano valevano 240 milioni di dollari, ma il governo statunitense ritenne corretta questa misura concorrenziale.

### 2.2.2 *Grey market*

Ora che sono chiare le dinamiche della *price escalation* nell'esportazione di alcuni beni, è semplice introdurre il concetto di *grey market* o mercato parallelo.

Per rendere chiaro questo fenomeno ipotizziamo un esempio di pura fantasia nel quale un produttore di profumi statunitense, vedendo poca competizione nel suo settore commerciale in Messico, decidesse di penetrare il nuovo mercato geografico con l'obiettivo di diventare rapidamente un punto di riferimento per la nuova clientela. Per ottenere subito grandi volumi ipotizziamo che decida di ridurre drasticamente i profitti, mantenendo un piccolo *markup* nella vendita al distributore locale.

Inizialmente non sembrano esserci problemi, ma molti operatori<sup>52</sup> osservano quotidianamente il mercato cercando disallineamenti tra diversi mercati geografici ed uno di questi vede in questa strategia di penetrazione un'opportunità di profitto. Con un grande ordine ha infatti la possibilità di acquistare una buona quantità di prodotto, ma invece di venderlo in Messico, come vorrebbe il produttore statunitense, e facendo un piccolo margine per venderlo al di sotto del prezzo della concorrenza messicana, lo riesporta nuovamente negli Stati Uniti dove il prezzo di vendita è molto più alto vendendolo direttamente ai consumatori finali ad un prezzo leggermente inferiore a quello al quale sono solitamente abituati dal produttore, ma che rappresenta comunque un grande vantaggio per l'arbitraggista.

In questo modo il produttore perde credibilità nei propri confini nazionali e si trova ad aver, nei fatti, venduto merce ai propri soliti consumatori ma ad un prezzo inferiore e

---

<sup>52</sup> Gli operatori che sfruttano i disallineamenti del mercato per trarne profitto sono detti arbitraggisti, ovvero soggetti che analizzando differenze di prezzi di beni o di attività finanziarie acquistando e vendendo lo stesso oggetto con un profitto certo e privo di rischio. Questa pratica è del tutto legale.

condividendo parte del profitto con un soggetto terzo. Inoltre, i clienti potrebbero perdere percezione del valore se dovessero continuare a trovare prodotti ufficiali ad un prezzo inferiore a quelli a cui sono abituati, e seguendo in maniera semplicistica la teoria delle aspettative adattive<sup>53</sup>, si aspetteranno lo stesso prezzo anche dal produttore. Per finire, la strategia di penetrazione nel nuovo mercato geografico potrebbe essere stata rallentata pesantemente.



Figura 19: Grey market activities, Deloitte (2007)<sup>54</sup>

Potrebbe avvenire anche una situazione concettualmente molto simile seppur a parti invertite, ovvero di *grey market* proprio nel nuovo mercato geografico. Ad esempio, Apple nei primi anni del 2010 si trovò ad affrontare un problema nel controllo del prezzo in Cina<sup>55</sup>, il colosso statunitense infatti subiva i dazi sulle esportazioni volute dal governo di Pechino, gli iPhone, che allora come oggi sono un bene estremamente richiesto dai consumatori cinesi, arrivavano sul mercato finale ad un prezzo estremamente più alto rispetto a tutti gli altri mercati geografici, in particolare rispetto al vicino Hong Kong che invece godeva dei prezzi internazionali. Da qui, alcuni importatori cinesi hanno potuto ottenere grandi quantità di *smatphone* a prezzi molto vantaggiosi attraverso modalità più

<sup>53</sup> Sul finire degli anni '50 l'economista statunitense Marc Nerlove formula la teoria delle aspettative adattive, secondo questa teoria il valore atteso di una variabile, in questo caso il prezzo che i consumatori si possono aspettare in futuro per un prodotto che conoscono, al tempo  $t$  dipende dal suo valore atteso al tempo  $t-1$ , ovvero il momento stesso nel quale avviene la previsione, e, in base al valore di un parametro beta di apprendimento, dalla sua realizzazione in  $t-1$  rispetto al suo valore atteso in  $t-1$ .

<sup>54</sup> <https://www.slideshare.net/CharlesdC/grey-markets-deloitte-ralf-schwarzendahl-marc-abels>

<sup>55</sup> [https://www.engadget.com/2015-09-25-iphone-6s-hong-kong-grey-market.html?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xiLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAIeTLMXjiSecz\\_WkgVMAOnOFulgwk12EiWYuTFHRBrX7zUc9HaNX8-TkmAhv-EHp5mafiz7JyRdH01vcze3kOEqQ6I2sIWqD7DOol1T-waA-Dlhb-kHphkj2KmYToDnZpZ8ijNGxL2dwLyJCgWcuM7A0Q47RndfoCoSN\\_scD-VdL](https://www.engadget.com/2015-09-25-iphone-6s-hong-kong-grey-market.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xiLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAIeTLMXjiSecz_WkgVMAOnOFulgwk12EiWYuTFHRBrX7zUc9HaNX8-TkmAhv-EHp5mafiz7JyRdH01vcze3kOEqQ6I2sIWqD7DOol1T-waA-Dlhb-kHphkj2KmYToDnZpZ8ijNGxL2dwLyJCgWcuM7A0Q47RndfoCoSN_scD-VdL)

o meno legali<sup>56</sup> per poi rivenderli ad un prezzo che permetteva un guadagno secco di circa 200 dollari, rivendendo gli iPhone ad un prezzo, comunque, al di sotto di quello che veniva offerto al pubblico attraverso i canali di distribuzione ufficiali.

L'effetto negativo in entrambi i casi è lo stesso, i clienti che acquistano attraverso i canali di distribuzione ufficiale sentono di subite una disparità di prezzo ingiusta. Inoltre, si perde il controllo sui prezzi e dunque la credibilità del marchio agli occhi dei consumatori stessi, in ultima istanza in un caso particolare come quello appena esposto si possono creare delle tensioni governative.

Per concludere, è doveroso sottolineare come l'avvento di internet, delle conseguenti vendite online e il libero scambio in alcune zone geografiche come quella dell'Unione Europea rendono il tema del mercato grigio un tema estremamente attuale.

### **2.2.3 Black market**

La differenza sostanziale tra il mercato nero ed il mercato grigio risiede nell'illegalità del primo. Il mercato grigio, infatti, è nella pratica un arbitraggio che gli importatori di paesi diversi da quello del produttore operano invece di passare nei canali di distribuzione ufficiali voluti dal produttore stesso. Per questo il mercato grigio viene anche definito come importazione parallela. Il mercato nero invece non solo utilizza canali di distribuzione non ufficiali, ma non utilizza neanche le alternative legali e, di conseguenza, non passa attraverso tasse ed eventuali dazi doganali, con il risultato di ottenere un vantaggio ancor più significativo in termini di prezzo, ed ottenuto non più con la sola astuzia camminando in bilico tra ciò che è lecito e ciò che non lo è, ma operando completamente contro le leggi.

Nell'esempio utilizzato per la spiegazione del mercato grigio è possibile ritrovare entrambe le situazioni. Alcuni importatori, infatti, sceglievano semplicemente di trattare con il vicino Hong Kong per superare le restrizioni imposte nei confronti degli Stati Uniti

---

<sup>56</sup> <https://www.techinasia.com/gray-market-iphones-china>. In questo articolo si riporta l'arresto di un trafficante di telefoni che, legandosi in vita diversi telefoni



d’America, mentre altri hanno scelto di usufruire di trafficanti di telefoni per ottenere un risultato ancor più vantaggioso, ma aumentando il rischio in maniera esponenziale.

Un’altra grande differenza tra le due pratiche risiede nelle possibili conseguenze negative. Se da una parte nel mercato grigio il produttore può comunque provare ad usare le vie legali per interrompere le pratiche di mercato grigio, nel caso del mercato nero c’è la certezza di finire in tribunale e solitamente condannati qualora si venga scoperti. Inoltre, nel mercato grigio deve essere il produttore a cercare di far valere le proprie ragioni, mentre nel mercato nero qualunque sorvegliante ha l’obbligo di intervenire, dalla dogana alla guardia di finanza.

Per fare un esempio ben collegato al fenomeno precedentemente esposto della *price escalation*, si può parlare di un fatto di cronaca avvenuto nel 2015 e riguardante il famoso marchio di moda francese Chanel<sup>57</sup>, ed alcune problematiche manageriali che si è trovato ad affrontare in quel periodo in merito alle esportazioni nel mercato cinese. In quel periodo, infatti, anche Chanel stava affrontando la problematica dei dazi voluti da Pechino ed uniti alle altre componenti di costo fisse derivanti dall’esportazione in Asia i prodotti per i clienti cinesi erano diventati più costosi in media di circa il 40% rispetto al mercato francese. La situazione era diventata talmente critica che i consumatori cinesi preferivano aspettare di viaggiare in Europa per acquistare prodotti del *brand*, oppure acquistare online su siti di rivendita. Proprio questo aveva generato la creazione di un forte mercato nero con prodotti che nella migliore delle ipotesi erano dei prodotti ufficiali importati illegalmente nel territorio cinese e nella peggiore delle ipotesi erano semplicemente dei prodotti contraffatti, in entrambi i casi Chanel stava perdendo moltissimo profitto. In quel caso, il presidente di Chanel, Bruno Pavlovsky annunciò la decisione di armonizzare i prezzi nei mercati geografici attivi facendo in modo che non ci fosse mai una discrepanza maggiore del 5% con i prezzi al pubblico francesi, ed in generale, a livello globale, non ci fossero mai disallineamenti maggiori del 10%. Questa scelta è, a mio parere, molto interessante perché va contro corrente in un periodo nel quale l’adattabilità è sempre maggiore, e sempre preferita come strada per la massimizzazione del profitto in ogni mercato geografico, comportando delle differenze di prezzo sempre maggiori. Invece

---

<sup>57</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/17/chanel-va-baisser-ses-prix-en-chine\\_4594911\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/17/chanel-va-baisser-ses-prix-en-chine_4594911_3234.html)

Pavlovsky ha giustificato la propria scelta ritenendo proprio che, a fronte di una perdita iniziale dovuta alla riduzione dei margini unitari, Chanel avrebbe beneficiato economicamente dalla riduzione del mercato grigio e di quello nero.

### 2.3 L'impatto del tasso di cambio in contabilità

Fino ad ora sono state analizzate delle sfumature del *pricing* strategico che riguardano principalmente la gestione manageriale della funzione marketing. È però fondamentale evidenziare anche il rapporto che la fissazione strategica del prezzo per le multinazionali ha con la funzione finanziaria all'interno di una società. Gli effetti maggiori di una scelta strategica ottimale o pessima si vedono infatti in bilancio nei ricavi operativi.

Prima di vedere le particolarità del contesto internazionale, sfruttando gli argomenti di una pubblicazione di Monroe (2003)<sup>58</sup>, si possono vedere quali sono le caratteristiche della scelta del prezzo nel solo contesto nazionale. Il prezzo ovviamente influenza il margine di profitto unitario ed i volumi di vendita. Dalla moltiplicazione dei due precedenti si ottengono le entrate operative complessive e, da un punto di vista più astratto, si ottiene il posizionamento dell'azienda.

Una variabile finanziaria che diventa però fondamentale quando l'azienda decide di entrare in un nuovo geografico è quella del tasso di cambio tra i due Paesi interessati. Quando le monete sono diverse, infatti, i consumatori acquistano con una moneta differente da quella del produttore. Ipotizziamo che nell'esempio riportato nel paragrafo relativo all'adattabilità operata da IKEA, il colosso svedese nello stilare il listino prezzi di un altro paese dovesse utilizzare la moneta di quest'ultimo. Considerato che il prezzo rimane tale per almeno, circa, un intero esercizio commerciale, il tasso di cambio può generare una perdita o un profitto straordinario.

Se a questo aggiungiamo anche il fatto che anche tutti gli *asset* e le passività in valuta estera, oltre che gli eventuali costi fissi operativi in valuta estera devono essere convertiti

---

<sup>58</sup> Monroe, K. B. (2003). Pricing - Making Profitable Decisions. McGraw-Hill. New York.

al 31 dicembre di ogni anno nella valuta nazionale è ancora più evidente il perché di un'attenzione particolare alle fluttuazioni nei tassi di cambio.

Inoltre, il tasso di cambio può anche modificare la prospettiva sull'andamento manageriale di una società. Prendiamo ad esempio alcuni dati del terzo trimestre del 2023 di Apple<sup>59</sup>, facendo un paragone con l'esercizio precedente si può notare che la società ha avuto l'1% in meno di ricavi, il che potrebbe portare dell'insoddisfazione da parte degli *shareholders* e una maggiore sul management. Andando ad analizzare meglio i numeri di quel trimestre si scopre però che la multinazionale statunitense ha perso il 4% dei propri ricavi proprio a causa dei tassi di cambio, ovviamente considerando i numeri di Apple si parla di svariati milioni di dollari persi per questo particolare spesso sottovalutato. La domanda sorge spontanea, è sufficiente questo per scagionare il management dai risultati di quello specifico trimestre o è possibile fare di meglio? Nel prossimo capitolo si proverà a rispondere anche a questa domanda.

Per riassumere, quando si parla di grandi volumi di vendita l'andamento del tasso di cambio tra due monete può far muovere milioni di euro, è dunque fondamentale avere per prima cosa una disciplina forte in contabilità affinché non si creino atteggiamenti fraudolenti. In Italia questa fattispecie è disciplinata dall' OIC 26<sup>60</sup>.

Le asimmetrie si verificano su operazioni sorte nell'esercizio in chiusura confrontando quello che era il valore delle passività e delle attività in valuta rilevato in contabilità al momento dell'operazione, determinato dunque con il tasso di cambio vigente in quel momento, con quello alla fine dell'esercizio al momento della stesura del bilancio relativo, dunque, al tasso a pronti del 31 dicembre.

Per rendere chiaro il concetto utilizzo un esempio riportato dalla Fondazione Luca Pacioli<sup>61</sup> “Un'impresa rileva nel 2004 un debito vs fornitori in valuta per € 5.263 (5.000/0,95) e un credito vs clienti in valuta per € 7.143 (8.000/1,12). Al termine dell'esercizio le operazioni non state ancora regolate (ovvero il credito non è stato

---

<sup>59</sup> <https://tidbits.com/2023/08/04/apple-q3-2023-earnings-down-1-on-exchange-rates/>

<sup>60</sup> OIC 26 – ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ - PRINCIPI CONTABILI “Operazioni, attività e passività in valuta estera”

<sup>61</sup> Fondazione L.P. (2005). Le novità della riforma del diritto societario sul bilancio d'esercizio: operazioni e poste in valuta. Roma.

incassato e il debito non è stato pagato). Al 31 dicembre 2004 le operazioni rientrando nella categoria delle “attività e passività in valuta non immobilizzate” devono essere convertite al tasso di cambio di fine esercizio. A tale data il tasso di cambio è pari a 1,16 (€ 1 = 1,16 \$). Il nuovo valore del debito da iscrivere in bilancio è pari a € 4.310 (5.000/1,16). Il nuovo valore del credito da iscrivere in bilancio è pari a € 6.897 (8.000/1,16).”

Operazioni in valuta	Importo in valuta (\$)	Valore iniziale iscritto in contabilità (€)	Tasso di cambio al 31/12/2004	Valore da iscrivere in bilancio al 31/12/2004	Differenze
Debito in valuta	5.000	5.263	1,16	4.310 (5.000/1,16)	+ 953 (utile su cambi)
Credito in valuta	8.000	7.143	1,16	6.897 (8.000/1,16)	- 246 (perdita su cambi)

*Figura 20: Formalizzazione operazioni in valuta estera, Fondazione Luca Pacioli*

In questo caso sommando le due differenze dettate dai tassi di cambio si rileva in contabilità un utile netto di 707€ da iscrivere nella voce “Utile e perdite su cambi”. È suggestivo ipotizzare quanto una società possa influenzare questi ricavi o perdite straordinarie attraverso la fissazione del prezzo e la scelta della moneta con la quale operare, e quale sarà il ruolo dell’intelligenza artificiale in questa specifica circostanza.

Inoltre, operare in una moneta differente da quella del mercato di produzione comporta una serie di rischi aggiuntivi:

- Il rischio di esposizione operativa riguarda i flussi di cassa futuri e dunque non solo il lucro cessante che ci esprime in contabilità al 31 dicembre, ma anche il danno emergente di perdere utili per il futuro.
- Nel prossimo capitolo si parlerà degli strumenti derivati come mezzo di copertura dal rischio di valuta; tuttavia, gli strumenti derivati hanno a loro volta un impatto sulla leva finanziaria aziendale
- Il rischio meno frequente è quello di liquidità, ovvero la mancanza di valuta estera sufficiente per soddisfare gli obblighi contrattuali.

Per concludere, in questo capitolo è stata posta l’attenzione sulle caratteristiche della fissazione del prezzo in ambito internazionale ed in particolare su quali sono le difficoltà

che si possono incontrare in questa pratica manageriale. Nel prossimo capitolo la lente di ingrandimento si sposta su quali possono essere delle soluzioni ai problemi che sono stati analizzati suggerendo delle *best practices* per raggiungere una gestione ottimale del *pricing* strategico.

## CAPITOLO 3 “BEST PRACTICES PER LE MULTINAZIONALI”

Questo terzo capitolo cerca di individuare i comportamenti virtuosi che le società multinazionali possono adottare per ridurre al minimo le problematiche delle operazioni internazionali. È però corretto ricordare come sia impossibile azzerare il rischio imprenditoriale e, anche seguendo le migliori teorie economiche, la pratica del mercato concorrenziale è spesso imprevedibile. In particolare, vedremo come gestire l’analisi del mercato, come proteggersi o provare a prevenire le *price escalation* e come gestire il rischio di cambio.

### 3.1 Analisi approfondita del mercato

Nonostante l’obiettivo dei prossimi paragrafi sia quello di approfondire tematiche più specifiche e meno analizzate nel contesto della fissazione del prezzo, è opportuno ricordare come la base per una buona strategia di fissazione del prezzo sia mettere quella di compiere un’adeguata analisi dei diversi mercati geografici concentrandosi sui maggiori punti in comune e sulle maggiori differenze. Infatti, effettuare un’analisi approfondita delle variabili commerciali di ogni Paese è un tema cruciale riconosciuto da diversi autori, ma per alcuni di loro ci sono delle divergenze sul fine dell’analisi.

Theodor Levitt (1983)<sup>62</sup>, ad esempio, invita le aziende a svolgere un’analisi dei diversi mercati geografici che permetta di considerare il mondo come un unico grande mercato per poter perseguire una strategia di standardizzazione profittevole che consideri tutte le singole variabili regionali. Ries e Trout (1981)<sup>63</sup> invece, hanno evidenziato l’importanza di un diverso posizionamento del marchio all’interno di ogni mercato per adattarsi alle differenti necessità e alle differenti percezioni dei consumatori globali.

Per selezionare la visione più adatta alla nostra trattazione e, dunque, più moderna, riportiamo un’analisi comparativa condotta da Chintagunta e Desiraju (2005)<sup>64</sup> che hanno utilizzato i dati commerciali di alcuni prodotti del settore farmaceutico sui loro cinque mercati principali, ovvero la Francia, gli Stati Uniti, il Regno Unito, l’Italia e la Germania

---

<sup>62</sup> Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.

<sup>63</sup> Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.

<sup>64</sup> Chintagunta, P. K., & Desiraju, R. (2005). Strategic Pricing and Detailing Behavior in International Markets. *Marketing Science*, 24(1), 67-80.

per studiare la sensibilità al prezzo nei vari Paesi. In questo interessante studio su alcuni prodotti antidepressivi, l'attenzione viene posta in particolare su alcuni tipi di iterazioni strategiche e di come queste influenzino il prezzo. Dal momento che si individuano chiaramente delle correlazioni tra variabili che mutano nei diversi mercati geografici, e la risposta in termini di volumi di vendita e sensibilità al prezzo, queste variabili non possono essere ignorate, ed il prezzo non può che variare.

**Table 1 Average Sales, Prices, Detailing, and Other Marketing Expenditures of Each Product**

	USA	Germany	Italy	U.K.	France
<b>Prozac</b>					
Sales	162.13	2.47	3.65	18.88	32.92
Price	1.62	1.48	0.99	1.18	0.84
Detailing	9.73	0.45	0.66	0.97	1.51
OME	1.61	0.05	0.04	0.24	0.18
<b>Zoloft</b>					
Sales	140.05	1.99	1.77	7.3	9.47
Price	1.59	1.0	0.92	1.40	0.70
Detailing	12.22	0.71	0.15	0.85	1.43
OME	3.0	0.14	0.018	0.28	0.26
<b>Paxil</b>					
Sales	110.46	1.66	4.04	16.70	21.94
Price	1.59	1.48	1.20	1.26	0.65
Detailing	12.21	0.44	0.42	1.06	1.45
OME	2.43	0.14	0.07	0.3	0.26
<b>All other antidepressants</b>					
Sales	851.15	253.37	93.09	182.40	261.44
Price	0.24	0.19	0.27	0.13	0.19

*Note.* OME refers to other marketing expenditures; sales are in standard dose equivalents (millions); prices, detailing (in millions), and OME (in millions) are in equivalent unadjusted U.S. dollars.

Figura 21: Analisi comparativa dei diversi prodotti, Cintagunta e Desiraju (2005)

Da questa analisi si possono già intravedere delle *best practices* relative alle analisi di mercato:

- Valutare come i mercati interagiscono tra loro, questo significa considerare nell'analisi interna, anche l'influenza esterna che deriva da altri Paesi o da organizzazioni come quella dell'Unione Europea.
- Adattare le strategie in base a quelle dei concorrenti e monitorare le risposte in termini di offerta che questi ultimi perseguono.
- Utilizzare analisi empiriche, studio dei dati ed avanzare proiezioni di prezzo e volumi di vendite.
- Considerare le diverse regolamentazioni. Nel caso in analisi erano di particolare importanza poiché la differenza tra Paesi altamente regolati e Paesi meno regolati nel settore farmaceutico comporta delle scelte e dei costi differenti che si riflettono anche sulla fissazione del prezzo finale.

Per concludere, prima di addentrarsi in domande più specifiche è fondamentale sapere se si ha una completa visione dei diversi mercati geografici coinvolti nella visione aziendale. Ghemawat (2011)<sup>65</sup> sottolinea come l'idea di considerare tutto il mondo come un unico mercato sia stato frutto del forte fenomeno di globalizzazione figlio del nuovo millennio, ma che è anche molto riduttivo. Le differenze tra i diversi mercati geografici non vanno ignorate, ma studiate e rese efficienti in quella che l'autore stesso definisce "semi-globalizzazione", ovvero una strategia globale che sia coerente, unica, ma che valorizza e riconosce le differenze che ogni mercato possiede.

### **3.2 Adattabilità: la strada più corretta?**

Entrando più nello specifico, ma proseguendo in ordine, la prima scelta da affrontare, dopo un'attenta analisi di mercato, è quella tra adattabilità e standardizzazione. Nel precedente capitolo è stata discussa la differenza tra adattabilità e standardizzazione del prezzo nei diversi mercati globali, ma nella pratica offrire un prezzo completamente identico in due mercati geografici differenti è quasi impossibile. Il razionale potrebbe essere dunque, che nessuna grande multinazionale riesce, né vuole, offrire lo stesso prezzo in tutti i mercati geografici in cui opera. Questo avviene per diversi motivi, da una parte ci sono delle motivazioni sostanziali come i differenti costi, la differente competizione ed altri elementi che non possono essere ignorati per essere profittevoli, dall'altra non è un mistero il fatto che ormai in qualunque settore la tendenza è quella di offrire servizi e prezzi differenti ad ogni cliente diverso per poter estrarre più surplus possibile. Si è discusso di questo tema in entrambi i capitoli precedenti senza tuttavia provare a raggiungere una conclusione, ovvero che se la volontà e la tendenza è quella di estrarre il massimo profitto da ogni diverso consumatore, e se le caratteristiche dei consumatori nei diversi mercati geografici sono diverse, allora si può considerare la via dell'adattabilità come l'unica perseguibile e dunque come una *best practice* in qualche modo necessaria.

Akgün, Keskin ed Ayar (2014)<sup>66</sup> hanno condotto un interessante caso studio relativo alla scelta tra standardizzazione ed adattabilità relativamente all'utilizzo delle 4P del

---

<sup>65</sup> Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Harvard Business Press.

<sup>66</sup> Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618.



marketing mix per le società multinazionali. Nel farlo hanno intervistato alcuni manager aziendali e relativamente al prezzo affermano che “la strategia di *pricing* è basata sulla concorrenza. La fase più determinante di questa politica di *pricing* è la comparazione. I prezzi delle aziende concorrenti vengono seguiti per prodotti simili”. Questo significa che a livello manageriale la tendenza, salvo casi eccezionali, è quella di misurarsi in primo luogo con la concorrenza già presente sul mercato. Essendo la concorrenza sempre diversa nei diversi contesti geografici l’unica possibilità di misurarsi con la concorrenza è quella di adattare.

Inoltre, la crescita e la sicurezza che la strategia di standardizzazione dovrebbe portare risulta irregolare, con risultati altalenanti e troppo rischiosi come già evidenziato da Boddewyn e Grosse (1995)<sup>67</sup> in un’analisi sui modelli di *marketing* delle aziende statunitensi nell’ingresso in Europa. L’avvento dell’intelligenza artificiale e della customizzazione di massa<sup>68</sup> non hanno fatto altro che rendere la strategia di standardizzazione ancor più obsoleta. Si può dunque affermare che l’adattabilità sia la scelta più adatta da perseguire, anche in luce della considerazione, fatta nel precedente paragrafo, che è fondamentale considerare tutte le variabili ambientali di ogni mercato.

### **3.3 Come proteggersi dalle *price escalation***

Dopo aver operato l’analisi del mercato ed aver scelto tra adattabilità e standardizzazione, la società può finalmente mettere in pratica il proprio ingresso nel nuovo mercato geografico. Dalla scelta strategia all’effettivo acquisto del consumatore, però, molte variabili possono influenzare il controllo sull’ingresso, ed in particolare quello sui costi, è dunque possibile che, per colpa di una errata modalità di ingresso, per uno scarso controllo sugli intermediari, per un eccessivo effetto di dazi e tasse o per altre variabili, la società si trovi a subire un’*escalation* di prezzo che allontani la società dall’obiettivo di prezzo adatto scelto per il consumatore. Qualora una società dovesse rendersi conto di un

---

<sup>67</sup> Boddewyn, J.J., and Grosse, R., (1995), American marketing in european union: standardization’s uneven progress, *European Journal of Marketing*, 29(12), pp. 23-42.

<sup>68</sup> Le aziende hanno sempre dovuto scegliere tra avere un’offerta standardizzata e raggiungere le economie di scala, o cercare una differenziazione che permettesse di distinguersi in qualche modo per qualità rispetto alla concorrenza. Negli ultimi anni offrire prodotti diversi ad ogni singolo consumatore mantenendo volumi da economie di scala è sempre più frequente, Nike ad esempio (<https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/nike-learns-to-mass-customize-shoes-while-near-shoring>) permette da tempo di customizzare le proprie scarpe con iniziali, cambiando il colore ed altro ancora, pur mantenendo enormi volumi di vendita. Questo fenomeno è definito customizzazione di massa.

fenomeno di *price escalation* che mina gli obiettivi aziendali, ci sono diverse operazioni interne sulle quali potrebbe intervenire per recuperare il controllo del prezzo al consumatore, inteso come la capacità dell'azienda di intraprendere comportamenti e scelte strategiche che le permettano di determinare il prezzo che il consumatore pagherà nonostante l'intermediazione di un rivenditore.

### 3.3.1 Le modalità d'ingresso

La prima variabile che si incontra, capace di determinare delle variazioni nei costi e nel controllo del prezzo finale, è la scelta della modalità di ingresso nel nuovo mercato geografico. Come analizzato in uno studio condotto da Vrontis e Kitchen (2005)<sup>69</sup> circa la metà delle aziende scelgono una forma di esportazione (diretta o indiretta) per entrare in un nuovo mercato geografico. La motivazione principale risiede nella comodità, riduzione di costi e rischi.

Entry method use	
Direct exporting	33
Indirect exporting	47
Licensing	21
Franchising	15
Strategic alliance	18
Direct investment	30

Figura 22: Entry modes utilizzate nel campione, Vrontis e Kitchen (2005)

Nello studio vengono riportate anche alcune motivazioni offerte dai manager per il perseguimento della strategia d'ingresso, ed una in particolare è a mio avviso molto interessante perché spiega come gli investimenti diretti siano più profittevoli quando il mercato è stato opportunamente testato, ed il potenziale identificato. Effettivamente, l'esportazione è la via più comoda per raggiungere un mercato geografico velocemente ed economicamente, qualora non si aggiungano problematiche aggiuntive. Tuttavia, questo paragrafo parte dall'assunto di una problematica di prezzo al consumatore, ed in questo caso è possibile anche rilevare un'inefficienza dovuta al poco controllo dei canali di distribuzione. Qualora ciò si verificasse, diventerebbe ragionevole considerare un

<sup>69</sup> Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. *International Journal of Business Studies*, 13(1).

investimento diretto, questo non ridurrà affatto i costi, ed anzi nel breve periodo li aumenterà sicuramente a causa del vero e proprio investimento, ma produrrà un effetto positivo in termini di controllo del prezzo al consumatore, questo perché avendo fatto un investimento, magari in una sussidiaria o in un nuovo stabilimento produttivo, si può gestire autonomamente la distribuzione del margine in più punti della catena del valore, e si può scegliere in autonomia di ridurre il margine unitario di breve periodo, per mantenere il prezzo al consumatore scelto a monte dal *management* aziendale.

Per riassumere dunque, l'esportazione diretta è la scelta più veloce ed economica, qualora però sorgessero problemi con gli intermediari, potrebbe essere una scelta saggia effettuare degli investimenti diretti per mantenere un maggiore livello di controllo dei canali distributivi ed aumentare il controllo di prezzo, aumentando inoltre il numero di dati raccolti e permettendo una gestione autonoma del rapporto con il consumatore finale. Cominciare subito con un investimento diretto rappresenta comunque un azzardo, ricorrere inizialmente ad esportazioni tramite intermediari è meno vincolante e permette di fare delle prime valutazioni, la grande maggioranza delle società multinazionali con sedi all'estero, ha cominciato ad avere rapporti commerciali con il nuovo mercato geografico già da prima dell'investimento diretto, è giusto sottolineare ancora una volta, dunque, come la fattispecie descritta in questo paragrafo faccia riferimento ad una società che, raggiunto un certo grado di sicurezza del proprio successo nel nuovo mercato geografico, decida di intraprendere un investimento diretto per eliminare dei passaggi di intermediazione con terzi, ed aumentare il proprio controllo sui canali di distribuzione e, auspicabilmente, anche la propria quota di mercato nel nuovo paese.

Inoltre, avere un maggiore controllo sui canali di distribuzione permette di intraprendere un'ulteriore pratica strategica che può mitigare la *price escalation* e della quale si approfondirà nel prossimo paragrafo, ovvero la strategia di *transfer price*.

### **3.3.2 Il *transfer price***

Il *transfer price* è una pratica particolare che si può attuare solo se si presentano determinate condizioni nei canali di distribuzione, ovvero il controllo non solo sui fattori produttivi nella pratica dell'esportazione, ma anche di una sede operativa all'interno del nuovo mercato geografico. Questa strategia rientra in quelle di mitigazione dell'aumento

incontrollato di prezzo perché ha come obiettivo la riduzione dell'effetto negativo delle tasse, intese come dazi doganali e tariffe aggiuntive, sul margine di profitto nell'ingresso in un nuovo mercato.

Ipotizziamo che il produttore nel proprio paese abbia un prodotto con 100€ di COGS<sup>70</sup> e che, inoltre, abbia una sussidiaria nel Paese X nel quale esporta. Se le tasse sul margine sono alte nel paese di produzione allora al produttore conviene lasciarsi un margine prossimo allo zero nel *transfer price*, ovvero nel prezzo di vendita dalla fabbrica alla sussidiaria per poi inserire un margine più alto al momento della vendita nel nuovo mercato geografico, così facendo si ottiene un risparmio sulle tasse pagate e di conseguenza un controllo maggiore delle fluttuazioni del prezzo. Questa dinamica può essere replicata anche a parti inverse, lasciando dunque un margine nullo alla sussidiaria e massimizzando invece il guadagno sulla prima vendita, questo ovviamente nel caso in cui le tasse fossero favorevoli nel paese di produzione.

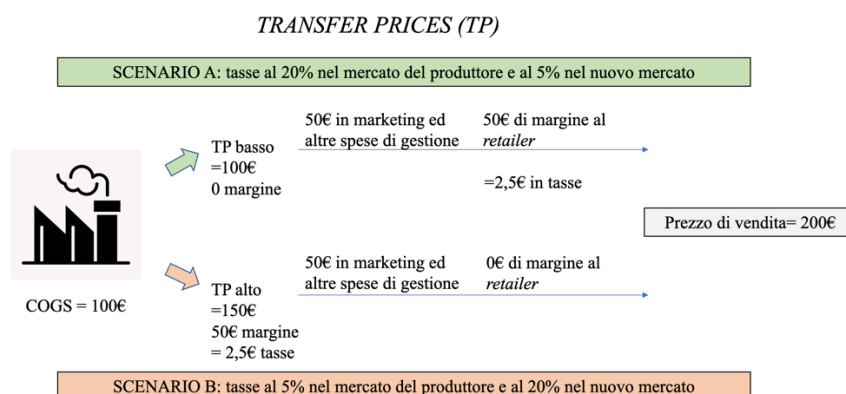


Figura 23: Transfer Prices, Elaborazione personale dell'autore (2024)

Come detto questa pratica è limitata alla condizione che ci sia indifferenza nel posizionamento del margine all'interno della *supply chain*<sup>71</sup>. Infatti, il problema che viene

<sup>70</sup> Con COGS si intende Cost Of Goods Sold ovvero i costi direttamente associati alla produzione o all'acquisto dei beni venduti.

<sup>71</sup> Con *supply chain* si intende la catena di funzioni ed operazioni che partono dalla materia prima ed arrivano alla vendita ed ai servizi post-vendita. Affinché sussista la pratica di *transfer price* è necessario controllare almeno la fase di creazione e distribuzione del bene o servizio.

constatato è proprio quello della necessità di operare in profitto per tutti gli operatori del sistema “sacrificando” il margine di un operatore per il bene del gruppo.

### 3.3.3 Price corridors

Come ultima possibile strategia per contrastare il rischio di *price escalation*, l’azienda può provare ad invertire il ragionamento strategico, e non partire dai costi per fissare il prezzo, ma fissando un *range* di prezzo su due mercati geografici, per poi capire quali costi si possono sostenere.

Il problema all’origine di fenomeni come il *grey* ed il *black market*, come analizzato nel precedente capitolo, è il disallineamento tra i prezzi finali in diversi Paesi. Questa nuova modalità di considerare la fissazione del prezzo, se efficace, permetterebbe di eliminare quasi definitivamente il rischio di *price escalation* perché invertendo il processo di fissazione del prezzo da *bottom-up* (partendo dai costi per proteggere il margine) a *top-down* (partendo da un “corridoio” di prezzi considerato accettabile andando a scegliere le strategie di esportazione ed i relativi costi per preservare il prezzo al cliente), la priorità viene posta sul prezzo finale dei due mercati e tutti i ragionamenti e le ulteriori scelte strategiche vengono adottate al fine di preservare questo corridoio di prezzo.



Figura 24: Price corridor, Elaborazione personale dell’autore (2024)

La figura mostra graficamente come si crea un corridoio di prezzi tra due paesi. Presi due mercati geografici dove nel mercato A il potere d’acquisto è maggiore che nel mercato B, si inseriscono nello stesso grafico i due paesi e partendo dai due prezzi ottimi si forzano i due prezzi rispettivamente verso il basso e verso l’alto fino ai punti di minimo e di

massimo accettati dal mercato. In questo modo, si crea un corridoio di prezzo nel quale si può operare rimanendo in un'area accettabile per entrambi i mercati. Dato questo corridoio di prezzi si possono intraprendere le scelte strategiche di esportazione in modo tale che il prezzo finale sia effettivamente appartenente al corridoio.

Questo tipo di scelta strategica che parte dal prezzo, in relazione con quello di un altro mercato geografico, è già stato discusso con l'esempio di Chanel e la scelta di Bruno Pavlovsky<sup>72</sup> di abbassare forzatamente i prezzi nel mercato cinese in modo tale che non superassero mai del 5% con il mercato francese. In questo modo Pavlovsky ha creato un corridoio di accettabilità.

### **3.4 Come proteggersi dal rischio di cambio**

Proseguendo in ordine, l'ultimo rischio che una multinazionale si trova a correre nell'espansione multinazionale è quello valutario, questo rischio infatti si presenta a prescindere dalle precedenti scelte strategiche, in qualsiasi caso ci si trovi a contrattare con una moneta diversa da quella del paese di produzione. Esistono diversi strumenti finanziari che permettono un certo grado di assicurazione dai rischi dovuti alle fluttuazioni nei tassi di cambio. Questi strumenti permettono di assumere una posizione lunga o corta per minimizzare i rischi ed includono con contratti *forward*, contratti *future* o con opzioni, *swap* e debiti (Giddy, 2011)<sup>73</sup>. Questi tipi di strumenti vengono anche chiamati "strumenti derivati" e possono essere acquistati sia su mercati tradizionali, come il *Chicago Board of Trade*<sup>74</sup> o nei mercati *Over-The -Counter (OTC)*<sup>75</sup> (Hull, 2016)<sup>76</sup>.

#### **3.4.1 Contratti forward**

I contratti *forward* sono dei contratti "a termine", questo tipo di contratti si differenzia dal più classico contratto "a pronti" perché la consegna del bene oggetto della compravendita, così come la manifestazione finanziaria della transazione stessa,

---

<sup>72</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/17/chanel-va-baisser-ses-prix-en-chine\\_4594911\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/17/chanel-va-baisser-ses-prix-en-chine_4594911_3234.html)

<sup>73</sup> Giddy, I. H. (2011). *Corporate Hedging: Tools and Techniques*. New York University Stern School of Business.

<sup>74</sup> Il *Chicago Board of Trade* è il più antico mercato finanziario di *futures* e opzioni al mondo, fondato nel 1848

<sup>75</sup> I mercati OTC sono mercati non regolamentati e decentralizzati in cui è possibile negoziare e acquistare strumenti finanziari al di fuori delle borse ufficiali

<sup>76</sup> Hull, J. C., & Basu, S. (2016). *Options, futures, and other derivatives*. Pearson Education India.

avvengono in una futura data specificata al momento del raggiungimento dell'accordo. Le due funzioni principali di questi contratti sono quella di copertura e quella speculativa.<sup>77</sup>

L'oggetto dei contratti *forward* possono essere anche le sole valute, ed è questo che interessa alle società che si vogliono coprire dal rischio di valuta. Ipotizziamo un esempio di fantasia dove un contratto *forward* potrebbe avere la seguente struttura: grazie ad un contratto con un rivenditore americano la società X italiana vende merce per 1 milione di dollari al 30 Giugno quando il tasso di cambio dollaro-euro è 0,9 (dunque la transazione virtualmente vale 900 mila euro), ma incassa la cifra al 31 dicembre. Sapendo di dover iscrivere la transazione in bilancio al 31 dicembre in euro, e temendo una svalutazione del dollaro, la società X acquista un contratto *forward* a 6 mesi impegnandosi ad offrire 1 milione di dollari al tasso di cambio del giorno della sottoscrizione, e ricevendo dunque 900 mila euro. Grazie all'impegno vincolante l'azienda ha la sicurezza di ottenere a fine esercizio il controvalore in euro che era stato considerato al momento dell'operazione. Se il tasso di cambio dovesse effettivamente scendere a 0,8, il milione di dollari varrebbe solo 800 mila euro, generando una perdita di 100 mila euro dovuta alla sola svalutazione monetaria.

La funzione di questi contratti non è solo quella di copertura, ma anche quella speculativa. Se un operatore finanziario dovesse aver immaginato, al 30 giugno, che il dollaro si sarebbe rivalutato rispetto all'euro, avrebbe deciso di sottoscrivere volentieri il contratto inventato nel precedente esempio. Se avesse avuto ragione e al 31 Dicembre un euro avesse raggiunto lo stesso valore di un dollaro, avrebbe ricevuto, in cambio di 900 mila euro, 1 milione di dollari, che però in quel momento avrebbero raggiunto il valore di 1 milione di euro. In questo modo lo speculatore che ha sottoscritto il contratto di copertura con l'azienda X avrebbe ottenuto un guadagno di 100 mila euro.

Grazie a questa modalità di contratti le società si possono sottrarre alla componente aleatoria del tasso di cambio, e seppure a volte si rinuncia a dei profitti straordinari, la

---

<sup>77</sup> <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/forward-179.htm>

certezza di ottenere quanto pattuito, in linea con le aspettative aziendali della compravendita, rappresenta sicuramente una garanzia in più.

### 3.4.2 Contratti future

I contratti *future* sono molto simili ai contratti *forward*. In entrambi i casi, infatti, la caratteristica principale è quella di poter ottenere una certa quantità definita di una valuta straniera, in una data futura definita.

La differenza sostanziale risiede nel fatto che i contratti *future* sono, per così dire, standardizzati. Sono infatti predefinite anche le date e le consegne che normalmente sono a marzo, giugno, settembre e dicembre, così come la quantità che ogni operatore può acquistare o vendere. Offendo un prodotto maggiormente standardizzato si aumenta la liquidità del mercato. Anche il luogo di scambio è diverso tra i due tipi di contratto, con i *forward* è già stato detto che la transazione può avvenire anche OTC, mentre i *future* sono scambiati su mercati regolamentati quali il *London International Financial Futures & Options Exchange*, l'*International Monetary Market* o il *Singapore International Monetary Exchange*.<sup>78</sup>

FORWARD	FUTURES
Contratto privato tra due parti	Contratto sui mercati
Non standardizzato	Standardizzato
Solitamente con una data di consegna specifica	Soggetto ad un <u>range</u> di date
Aggiornata a fine contratto	Aggiornato quotidianamente
Solitamente raggiunge la maturità	Solitamente chiuso prima della maturità
C'è una componente di rischio creditizio	Virtualmente privo di rischio di credito

Figura 25: Forward vs Futures, Elaborazione personale dell'autore (2024)

<sup>78</sup> Meera, A. K. M. (2002). Hedging Foreign Exchange Risk with Forwards, Futures, Options and the Gold Dinar: A Comparison Note. International Islamic University Malaysia.



### 3.4.3 Le opzioni

I contratti di opzione danno il diritto, ma non l'obbligo, di scambiare una predeterminata quantità di moneta in un predeterminato momento<sup>79</sup>. Questa soluzione è molto valida per quelle società che non hanno la certezza che la manifestazione finanziaria che deriva dalle proprie attività commerciali arrivi nella moneta nazionale o in un'altra moneta.

Per esempio, un produttore potrebbe avere la convinzione di vendere merce per un milione di corone svedesi, ma non la sicurezza di vendere ulteriore merce in Svezia. Per coprirsi dal rischio di valuta sul milione di corone svedesi si possono sottoscrivere i contratti precedentemente analizzati, d'altra parte la previsione minima è quella di raggiungere quei volumi di vendita, però per la parte eccedente non è necessario vincolarsi eccessivamente. Il produttore può dunque sottoscrivere un contratto di opzione per 200 mila corone svedesi, in questo modo, nel caso in cui dovesse raggiungere volumi di vendita superiori, ha l'opzione di scambiare 200 mila corone svedesi al tasso di cambio precedentemente fissato.

Le opzioni si dividono in due macro categorie: le opzioni *call* e le opzioni *put*. Le prime sono uno strumento derivato che garantisce il diritto di acquistare un titolo a scadenza ad un prezzo predeterminato, le seconde, invece, offrono il diritto di vendere a scadenza ad un prezzo prefissato. Per questo tipo di contratti si paga sempre un costo d'acquisto, detto "premio".

### 3.3.4 Gli Swaps

Come suggerito dal nome di questo tipo di contratti, gli *swaps* permettono di scambiare qualcosa con qualcos'altro. In questo caso, due controparti scelgono di scambiarsi somme di denaro sul mercato *over-the-counter*, in base alle specifiche espresse nel contratto stesso, i principali tipi di *swaps* sono su tassi d'interesse e su valute.<sup>80</sup>

Gli *swaps* principali sono gli *Interest Rates Swaps (IRS)* sono un accordo tra due controparti per scambiare pagamenti a tasso di interesse fisso con pagamenti a tasso di

---

<sup>79</sup> Chisholm, A. M. (2010). *Derivatives demystified: a step-by-step guide to forwards, futures, swaps and options* (Vol. 452). John Wiley & Sons. New York.

<sup>80</sup> B. Brown (1989), *The Economics of The Swap Market*, Rutledge. London

interesse variabile nella stessa valuta, calcolati con riferimento a un importo nozionale di capitale concordato. Il capitale, che equivale al valore delle attività o passività sottostanti che vengono "scambiate", non viene mai scambiato fisicamente, ma viene utilizzato solo per calcolare i pagamenti degli interessi. Lo scopo dello swap è trasformare una passività a tasso fisso in una passività a tasso variabile e viceversa. In genere, i pagamenti a tasso variabile sono legati *al London interbank offer-rate (LIBOR)*, anche se non è necessario che sia così: il LIBOR è il tasso per i prestiti Eurodollari di alta qualità delle banche.

Uno *swap* di valuta, invece, è lo scambio di due valute al tasso di cambio corrente con l'accordo di invertire lo scambio, allo stesso tasso di cambio, a una data stabilita nel futuro. Una delle due parti pagherà all'altra un pagamento annuale.

Come gli swap sui tassi d'interesse, anche gli swap valutari possono essere motivati dal vantaggio comparativo. Supponiamo che alla società A e alla società B vengano offerti i seguenti tassi di interesse fissi in dollari e in sterline:

- Società A: dollaro (8%); sterline (11.6%)

- Società B: dollaro (10%); sterline (12%)

L'azienda A è chiaramente più meritevole di credito dell'azienda B, poiché le viene offerto un tasso di interesse più favorevole in entrambe le valute. Tuttavia, le differenze tra i tassi offerti ad A e B nei due mercati non sono uguali. L'azienda B paga il 2,0% in più rispetto all'azienda A nel mercato del dollaro americano e solo lo 0,4% in più rispetto all'azienda A nel mercato della sterlina. L'azienda A ha un vantaggio comparativo nel mercato del dollaro americano, mentre l'azienda B ha un vantaggio comparativo nel mercato della sterlina. Si suppone che A voglia prendere in prestito sterline e che B voglia prendere in prestito dollari.

Si crea così una situazione perfetta per uno *swap* di valute, l'azienda A e l'azienda B prendono a prestito ciascuna nel mercato in cui hanno un vantaggio comparato; cioè l'azienda A prende a prestito dollari e l'azienda B prende a prestito sterline. Quindi, utilizzano uno *swap* di valute per trasformare il prestito di A in un prestito in sterline e

quello di B in un prestito in dollari. La figura, riportata di seguito, mostra un possibile accordo.



Figura 26: Esempio di un contratto swap, Elaborazione personale dell'autore (2024)

L'effetto dello swap è di fornire alla società A un tasso di interesse in sterline dell'11,0% annuo e alla società B un tasso di interesse in dollari del 9,4% annuo. In questo modo, ciascuna società ha un vantaggio dello 0,6% rispetto a quello che avrebbe se si rivolgesse direttamente al mercato in cui desidera contrarre il prestito. L'intermediario finanziario guadagna l'1,4% annuo sui suoi flussi di cassa in dollari e perde l'1,0% annuo sui suoi flussi di cassa in sterline. Ignorando la differenza tra le due valute, il guadagno netto è dello 0,4% annuo. Il guadagno totale per tutte le parti è di 1,6 (0,6 + 0,6 + 0,4) punti percentuali all'anno.

### 3.4.5 L'uso del debito come strumento di copertura

Per la copertura valutaria, un'azienda può ricorrere al debito anziché ai contratti a termine o ai *futures*<sup>81</sup>.

Si parla di indebitamento quando si contrae un prestito nella valuta a cui l'azienda è esposta o si investe in attività fruttifere per compensare un pagamento in valuta estera. Un esempio potrebbe essere quello di un'azienda italiana che ha venduto merci a Boston negli Stati Uniti d'America. L'esportatore si è coperto con un contratto a termine in dollari americani per proteggersi da un calo della valuta americana. Invece di stipulare un contratto a termine, la società avrebbe potuto prendere in prestito i dollari americani e cambiarli in euro sul mercato a pronti, tenendole in un deposito in euro per due mesi, ad esempio. Una volta ricevuto il pagamento in dollari americani dal cliente, questo avrebbe

<sup>81</sup> Clark, E., & Judge, A. (2009). Foreign currency derivatives versus foreign currency debt and the hedging premium. *European Financial Management*, 15(3), 606-642.

potuto essere utilizzato per pagare direttamente il debito in dollari americani. Questo tipo di transazione è definita come copertura del mercato monetario grazie all'uso del debito.

Il costo di questa transazione è la differenza tra il tasso di interesse in dollari americani pagato e il tasso di interesse in euro guadagnato. Questo strumento di copertura è adatto se l'azienda deve comunque contrarre un prestito per uno scopo continuativo, poiché si tratta solo di denominare il debito dell'azienda nella valuta verso cui è esposta.

L'aspetto negativo della copertura del mercato monetario è che è molto costosa se l'impresa non deve contrarre un prestito per un altro scopo, poiché deve prendere in prestito da una banca e prestare a un'altra.

### **3.5 Come proteggersi dal mercato grigio e dal mercato nero**

L'adozione efficace delle pratiche presentate nei paragrafi precedenti di questo capitolo, ed in particolare il successo sul controllo del prezzo, dovrebbe permettere di mitigare un ulteriore rischio discusso all'interno di questo elaborato, ovvero quello della creazione di un mercato nero o grigio.

Purtroppo, però, contrastare il mercato nero ed il mercato grigio non è semplice perché il controllo del fenomeno esce dai soli confini aziendali. Quando si crea una situazione di questo tipo c'è da una parte la malafede di chi opera sapendo di ledere gli interessi della società produttrice, ma anche a volte la mancanza di fedeltà da parte dei consumatori disposti ad acquistare da canali non ufficiali o magari prodotti contraffatti.

Ci sono però cinque pratiche che possono sensibilmente ridurre il rischio di esporsi a questo tipo di inefficienza:

- Il rafforzamento dei canali di distribuzione: le aziende devono sviluppare contratti di distribuzione stringenti facendo valere il proprio potere contrattuale, monitorando regolarmente i partner, prevedendo sanzioni e responsabilizzandosi. In questo modo si incentiva il rispetto delle politiche di vendita e distribuzione
- La strategia di creazione di un corridoio di prezzi, come già discusso, permette di generare un corridoio di accettabilità che funga da deterrente all'acquisto fuori dai canali ufficiali.

- Strategie legali: il vincolo contrattuale con i distributori deve essere il primo, forte, freno alla libertà di quest'ultimi. Strumenti come brevetti, marchi e diritti d'autore devono permettere alle autorità competenti di riconoscere i diritti al produttore e difenderli.
- Fidelizzazione ed educazione del consumatore: instaurare un rapporto di fiducia e lealtà con il cliente, permette di non perdere clienti anche in periodi di avversità come quelli dell'apertura di un mercato parallelo o di un mercato nero. Il consumatore non è razionale come verrebbero alcune teorie economiche e la componente affettiva è una variabile spesso sottovalutata. Ad esempio, una buona offerta di servizi aggiuntivi, l'utilizzo di programmi fedeltà, l'aggiunta di garanzie e soprattutto la stima del nome e delle attività del marchio sono elementi che generano un rapporto continuativo al quale un consumatore potrebbe preferire anche la presenza di prodotti più economici.
- Innovazione come mezzo di garanzia: l'introduzione di innovazioni tecnologiche che permettano una chiara autenticazione, permette di abbattere il mercato nero che sfrutta gli acquisti di consumatori inconsapevoli. È il caso di Genuino<sup>82</sup>, ad esempio, che grazie all'installazione di particolari tag collegati a NFT<sup>83</sup>, permette di tracciare la provenienza dei prodotti, di confermarne l'autenticità e rendere praticamente impossibile la contraffazione dei beni.

Per concludere, il rischio di mercati paralleli è quello nel quale è più difficile dare delle indicazioni assolute per ottenere dei risultati benefici, finché ci sarà del margine ed un leggero squilibrio di prezzi, qualche operatore potrebbe provare a specularci, tuttavia è possibile creare delle abitudini aziendali che riducano la possibilità che si manifesti questa problematica.

### **3.6 Implementazione AI per massimizzare il profitto**

Nei precedenti paragrafi sono stati presentati gli strumenti di copertura attualmente utilizzati dalla maggior parte delle multinazionali. Con particolare riferimento agli strumenti finanziari per la copertura dal rischio di cambio, fino ad oggi, le aziende si sono limitate a gestire la funzione finanziaria in modo tale da non compromettere i risultati

---

<sup>82</sup> <https://genuino.world/it>

<sup>83</sup> Un NFT (*Non Fungible Token*) è un'identità digitale univoca che viene registrata su una blockchain (un libro mastro distribuito con elenchi crescenti di record o blocchi collegati tra loro in modo sicuro tramite *hash* crittografici) ed è utilizzato per certificare la proprietà e l'autenticità.

operativi. L'avvento dell'intelligenza artificiale sta però cambiando drasticamente le scelte strategiche manageriali, ci dobbiamo aspettare nei prossimi anni un numero sempre maggiore di figure professionali preposte all'utilizzo dell'intelligenza artificiale come strumento a supporto del *decision making* aziendale. I primi a cogliere nuovi utilizzi dell'AI avranno un breve vantaggio competitivo ed una nuova forma di asimmetria informativa. La gestione strategica del prezzo non sarà da meno e, a mio avviso, la gestione del tasso di cambio potrebbe passare da scelte di copertura a scelte speculative.

Il fatto che l'AI stia cambiando faccia al mondo della finanza non è più una sorpresa, si trovano riferimenti all'intelligenza artificiale come mezzo di previsione degli andamenti del mercato *Forex*<sup>84</sup> già dai primi anni 2000. Jinxing Han Gould (2004)<sup>85</sup>, nella sua pubblicazione, riassume i passaggi della creazione di un modello di intelligenza artificiale con questa finalità e propone uno studio empirico relativo al modello stesso. Il primo passaggio è la creazione di un *Neural Network Forecasting Model*, questo modello prende il nome dai neuroni che operano nel nostro cervello, in modo molto simile, infatti, da un input, grazie ad una serie di associazioni nascoste si raggiunge un output.

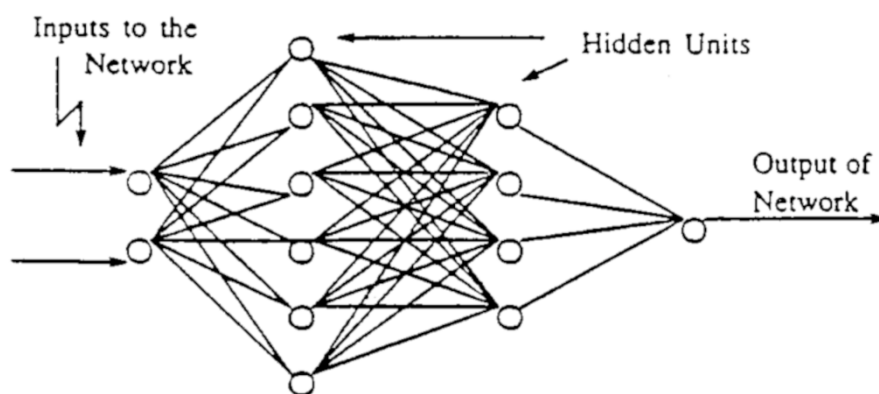


Figura 27: Architecture of a multilayer Artificial Neural Network (ANN) Model, Isik e Ciliz (1997)<sup>86</sup>

Avendo strutturato il modello si raccolgono i dati utili, si processano e si prosegue con l'allenamento e con i test sul modello. Il *training set* serve al modello per evidenziare i

<sup>84</sup> Con *Forex* si intende il *Foreign Exchange Market*, ovvero il mercato dei cambi per lo scambio di valute. Questo mercato *over-the-counter* muove circa 6.000 miliardi al giorno ed è il più grande mercato finanziario al mondo.

<sup>85</sup> Gould, J. H. (2004). FOREX prediction using an artificial intelligence system. Oklahoma State University.

<sup>86</sup> Ciliz, M. K., & Işik, C. (1997). On-line learning control of manipulators based on artificial neural network models. *Robotica*, 15(3), 293-304. Cambridge.

*pattern* nascosti nei dati, dal *training set* si estrapola il *testing set* che contiene di dati di maggiore interesse per migliorare le *performance* del modello. Infine, in fase di sviluppo, si sceglie il modello con la maggiore efficienza ed il minor numero di strati nascosti. In un sistema di *trading* finanziario, le previsioni della rete neurale verrebbero convertite in segnali di acquisto/vendita in base all'analisi. La misura generale della rete neurale è la somma degli errori dei quadrati. Bassi errori di previsione e profitti di trading non sono necessariamente identici, perché un'unica grande operazione prevista dalla rete neurale potrebbe aver causato la maggior parte dei profitti del sistema di trading. Filtrare le serie temporali per eliminare molte piccole variazioni di prezzo può aumentare la redditività della rete neurale.

Güler e Tepecik (2019)<sup>87</sup> hanno utilizzato un modello *Neural Network Forecasting* per confrontare graficamente la previsione dell'andamento del tasso di cambio tra il dollaro americano e la lira turca con l'effettivo andamento del tasso di cambio da Gennaio 2017 a Novembre 2018.

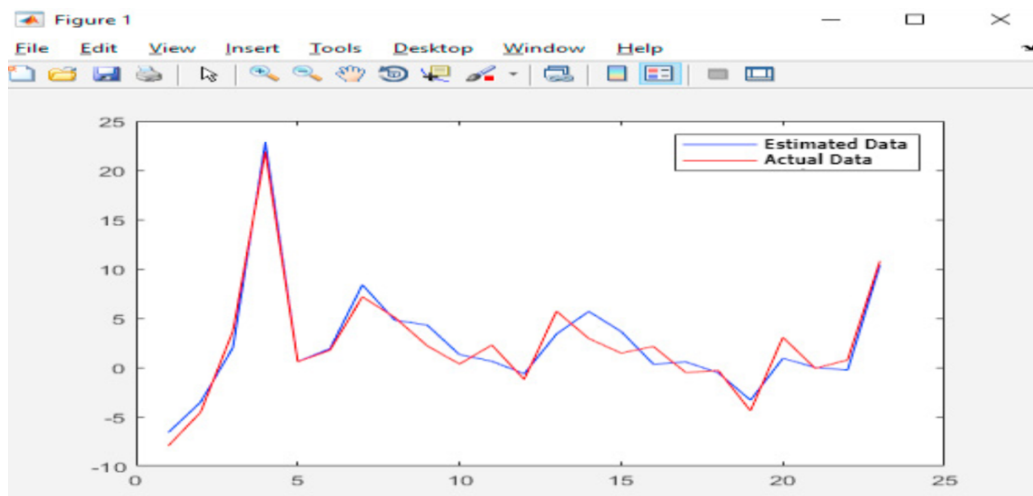


Figura 28: Estimated data and actual data for 2017 and 2018, Guler (2019)

<sup>87</sup> Güler, K., & Tepecik, A. (2019). Exchange rates' change by using economic data with artificial intelligence and forecasting the crisis. *Procedia Computer Science*, 158, 316-326.

In questo modello è stato raggiunto un livello di accuratezza di circa l'80%. Questi risultati sono molto positivi e questo, secondo Garcia (2024)<sup>88</sup>, è dovuto al superamento di quattro fattori principali che caratterizzavano le previsioni precedenti all'AI:

- La semplificazione eccessiva delle dinamiche concorrenziali e dei mercati, questo è un tema del quale è già stato parlato nel caso dell'adattabilità e della personalizzazione.
- La mancanza di reattività dei modelli. Le dinamiche finanziarie sono soggette a cambiamenti repentini, i vecchi modelli di regressione<sup>89</sup>, invece, sono statici e possono fornire indicazioni di lungo periodo. L'AI invece può essere aggiornata costantemente, e le previsioni non devono dunque essere solo lineari, questo permette una gestione più flessibile delle posizioni finanziarie.
- Incapacità di gestire l'alta volatilità. La volatilità, invece, è proprio una caratteristica tipica del mercato valutario, poiché condizionata da un numero quasi infinito di variabili come le variazioni del PIL, i tassi di inflazione e le politiche commerciali internazionali. L'intelligenza artificiale si è dimostrata ancora una volta maggiormente pronta anche nell'analisi di questi elementi.
- La limitata portata analitica: come già brevemente discusso, le tradizionali metodologie di misurazione ed analisi dei dati si basano e concentrano sostanzialmente su fattori prettamente quantitativi. La discrezionalità nella scelta di dati qualitativi renderebbe le analisi, e soprattutto le previsioni, poco attendibili. Dall'altro lato, non considerare per nulla i dati qualitativi significa escludere delle considerazioni e delle informazioni fondamentali per la previsione grafica degli andamenti. Probabilmente è anche per questo motivo che, secondo un sondaggio di Blackline<sup>90</sup>, circa la metà degli operatori professionisti dei mercati finanziari teme, o crede, che la validità dei dati sui flussi di cassa sia quanto meno limitata ed inaffidabile. Per questo motivo è necessario, e sarà sempre di più considerato, un intervento dell'intelligenza artificiale per innovare il m

---

<sup>88</sup> <https://trovata.io/blog/enhanced-currencies-forecasting/#:~:text=AI%27s%20ability%20to%20process%20and,tool%20for%20forecasting%20currency%20movements>.

<sup>89</sup> La regressione lineare è una tecnica di analisi dei dati che prevede il valore di dati sconosciuti utilizzando un altro valore di dati correlato e noto. Modella matematicamente la variabile sconosciuta o dipendente e la variabile nota o indipendente come equazione lineare.

<sup>90</sup> <https://www.cfo.com/news/49-of-finance-professionals-worry-cash-flow-data-is-unreliable-weekly-sta/654800/>



Nonostante il superamento di queste problematiche grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale, si potrebbe pensare che siamo ancora molto lontani dall'utilizzo dell'intelligenza artificiale in ambito finanziario, o di *pricing* per mantenere al centro il tema d'interesse, in realtà in un recente articolo del Financial Times<sup>91</sup> il responsabile della ricerca in Europa presso Morgan Stanley, Edward Stanley, sottolinea come si stia sottovalutando l'impatto dell'AI in ambito di finanza speculativa ed indica il 2025 come anno di svolta nell'utilizzo più assiduo di questo strumento. D'altra parte, l'analisi comparativa offerta da Eureka hedge<sup>92</sup> sottolinea come i fondi hedge funds mossi da intelligenza artificiale hanno ampiamente battuto quelli tradizionali.

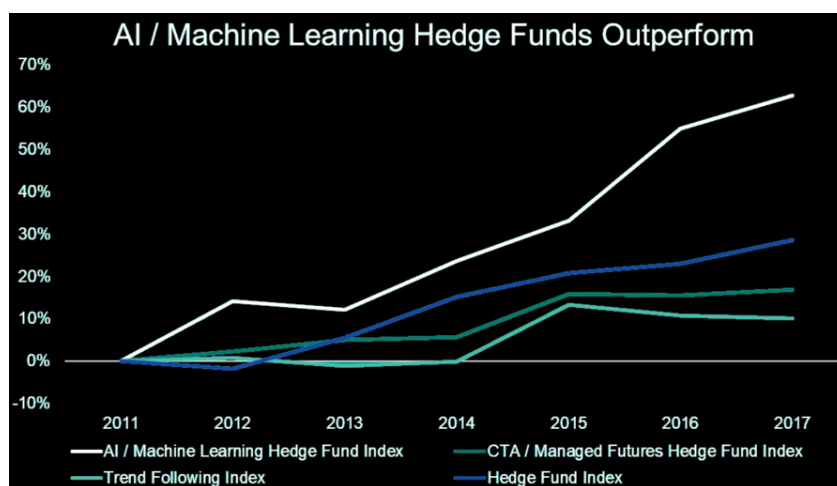


Figura 29: Hedge Funds tradizionali battuti dall'AI, Eureka hedge (2017)

Con questi dati confortanti è lecito pensare che in un futuro prossimo, le società si affideranno sempre di più all'intelligenza artificiale. È molto probabile che in futuro, in base alle indicazioni fornite dall'AI, si sceglierà di operare transazioni in una moneta invece che nella propria, o viceversa, e che gli strumenti derivati vengano utilizzati non solo per copertura ma per speculare, o che si scelga di non coprirsi affatto qualora le previsioni suggeriscano di non farlo.

<sup>91</sup> <https://www.ft.com/content/a171bd7c-7f70-4145-acd5-beeb0b8da732>

<sup>92</sup> <http://www.eureka hedge.com/Research/News/1614/Artificial-Intelligence-AI-Hedge-Fund-Index-Strategy-Profile>

Anche per questo, come riportato da Sid Venkataramakrishnan<sup>93</sup>, il settore finanziario, a livello aziendale, si aspetta un miglioramento produttivo nei prossimi mesi ed anni grazie all'AI, e tra gli strumenti citati per farlo, uno è proprio quello del pricing.

Per concludere, in questo capitolo sono state riassunte alcune possibili soluzioni alle problematiche evidenziate nel capitolo precedente. Queste soluzioni possono essere intese come *best practices* nella fissazione del prezzo per un'azienda che intraprende un percorso di espansione al di fuori dei confini nazionali.

Il prossimo capitolo permetterà di riassumere tutti i concetti visti fino ad ora grazie ad un esempio pratico, il caso studio sul gruppo Barilla, uno dei gruppi italiani del settore alimentare con maggiore presenza globale, sarà estremamente utile per constatare l'importanza o meno degli argomenti discussi fino ad ora.

---

<sup>93</sup> <https://www.ft.com/content/9ffe888e-2f78-4f59-9536-2e31f5bde8b7>

## CAPITOLO 4 “IL CASO BARILLA”

Per la scelta del caso studio l’obiettivo era quello di trovare una società multinazionale con base in Italia ma con una forte trazione internazionale e produttrice di beni fisici per una questione di semplicità nell’analisi delle dinamiche di prezzo. Per via di questi parametri, la scelta è ricaduta su Barilla, ad oggi la più grande società per produzione di pasta al mondo e con un 57% di fatturato fuori dai confini nazionali nel 2020<sup>94</sup>. Nei seguenti paragrafi verrà brevemente introdotta la storia e l’espansione della società emiliana, che è stata un successo grazie a scelte strategiche chiare sia in Italia che all’estero, ed in particolare le scelte di interesse ai fini di questo elaborato riguardano l’analisi del mercato e le conseguenti modalità di ingresso, le scelte relative al posizionamento nei vari mercati geografici ed agli strumenti di copertura dal rischio valutario.

### 4.1 Il profilo del gruppo

Barilla è un gruppo multinazionale operante nel settore alimentare, nato a Parma nel 1877 come una semplice bottega di pasta e pane, ed attualmente presente in più di 100 paesi in tutto il mondo.

Il successo risiede in alcune scelte strategiche vincenti nei momenti importanti dell’azienda. Il filo conduttore nel mercato nazionale è quello della vicinanza al popolo, negli anni della Prima guerra mondiale, ad esempio, riforniva le truppe al fronte e negli anni di scarsità alimentare produceva la pasta Fosfina, cioè arricchita di fosforo, perché “dà forza ai deboli, sostiene i forti”.<sup>95</sup>

Questo senso di popolarità ha portato Barilla a diventare sinonimo di pasta, è infatti il maggiore produttore di pasta in Italia e nel mondo. La sua fama globale rende Barilla il termine di paragone anche per le strategie delle aziende concorrenti, nel mercato nazionale infatti ci sono, da una parte società meno note o le *private label*<sup>96</sup> delle catene

---

<sup>94</sup> <https://www.distribuzionemoderna.info/impres/i-mercati-esteri-trainano-barilla-nel-2020-plus-7-percent-dei-ricavi>

<sup>95</sup> <https://www.archiviosoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/barilla/storia-barilla/>

<sup>96</sup> <https://ilfattoalimentare.it/private-label-marchio-supermercato.html> chi compete in termini di prezzo riuscendo a proporre prodotti ancor più convenienti sono quei prodotti venduti sotto il nome o il marchio di una catena di negozi o di un rivenditore, questi infatti si riforniscono da produttori meno noti che approfittano di questo rapporto per accrescere la propria quota di mercato.

dei rivenditori che puntano su una strategia di competitività sul prezzo per sopperire alla minore notorietà, dall'altra ci sono i marchi considerati *superior* che puntano invece sulla percezione positiva del marchio per ottenere un margine maggiore.

Marca	Carrefour	Eurospar	Simply	Esselunga Superstore	Italmark	Coop
Barilla	0,79	0,84	0,83	0,75	0,79	0,75
Carrefour	0,59					
Agnesi	0,96					
La Molisana	1,15		1,15	1,09	1,19	
Rummo Lenta	1,19			1,19		
Lavorazione						
De Cecco	1,19	1,35	1,19	1,19		1,19
Voiello	1,29	1,35	1,32	1,23	1,29	1,35
Garofalo	1,29	1,29	1,35	1,29	1,29	
Despar		0,49				
Granoro		0,75	0,75	0,75	0,79	
Simply			0,55			
Esselunga				0,59		

Figura 30: Prezzo della pasta rilevato in alcuni supermercati in provincia di Brescia, *ilfattoalimentare.it* (2016)

L'analisi del 2016 de *ilfattoalimentare*<sup>97</sup> rispecchia ancora oggi il posizionamento di Barilla rispetto agli altri *competitor* e sottolinea il concetto precedentemente espresso attraverso i numeri della fissazione del prezzo dei diversi marchi di pasta per il pacco di spaghetti da 500 grammi.

Se da una parte nel mercato nazionale Barilla mantiene questa posizione centrale nel portafoglio di prezzi sugli scaffali dei supermercati, negli altri mercati geografici mantenere un posizionamento unitario è più complicato. L'obiettivo dichiarato del gruppo è quello di portare in tutto il mondo la pasta italiana mantenendo un'accessibilità economica che le permetta di essere sempre popolare anche fuori dall'Italia. Questo obiettivo è stato raggiunto in maniera differente nei diversi mercati geografici nei quali Barilla è presente, maggiore è il numero delle variabili coinvolte nell'esportazione, minore è il controllo del prezzo che Barilla riesce a mantenere sugli scaffali dei

<sup>97</sup> <https://ilfattoalimentare.it/pasta-proteine-prezzo.html>

supermercati. Nel prossimo paragrafo verranno evidenziate in particolare le diverse scelte strategiche nell'ingresso nei nuovi mercati geografici, questo permette di ritrovare il tema del maggiore investimento a fronte di maggiore controllo e di vedere nella pratica quali sono i frutti di un investimento diretto o di un accordo commerciale in un nuovo paese per gli obiettivi di fissazione strategica di una società multinazionale.

Per concludere, un tema centrale è quello legato a tasse, dazi e valute estere. Esportare nella zona dell'euro mantenendo il controllo del prezzo è senza dubbio più semplice che nei paesi fuori dall'Unione Europea ed anche questo è un tema che verrà approfondito nei prossimi paragrafi.

#### **4.2 Strategia di internazionalizzazione**

La storia dell'internazionalizzazione di Barilla è ricca di scelte strategiche che partono dagli inizi del XX secolo ed arrivano fino ad oggi. Questo lento, e ben strutturato, processo di esportazione del marchio nel mondo, ha seguito la rilevanza ed i numeri della società e permette di ritrovare molti dei temi trattati nel capitolo precedente.

Come la maggior parte delle società multinazionali il processo di internazionalizzazione è partito con delle esportazioni dirette già a metà del Novecento verso i mercati geografici di interesse. Questo tipo di scelta strategica, come già discusso ampiamente nel precedente capitolo, permette di intercettare alcuni dati preliminari sui nuovi consumatori e soprattutto limita i rischi finanziari che derivano da investimenti diretti. Successivamente però, Barilla ha deciso di aumentare la propria presenza nei nuovi mercati grazie al susseguirsi di diverse acquisizioni, *joint ventures* ed investimenti diretti.<sup>98</sup>

Nello specifico, e procedendo in ordine cronologico, nel 1991 l'impegno internazionale di Barilla si intensifica con l'acquisizione di Misko che era già il maggiore produttore di pasta in Grecia. Grazie a questa operazione il gruppo diventa il *leader* europeo nel settore delle paste alimentari. Per mantenere questo *trend* di globalizzazione del marchio nel 1997 è stato deciso di spostare la sede commerciale a Chicago, Illinois proseguendo un

---

<sup>98</sup> <https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/barilla/storia-barilla/>

percorso di ingresso nel mercato statunitense che era iniziato già nei primi decenni del secolo scorso con un sempre maggior numero di esportazioni dirette e che è culminato il 13 ottobre sempre del 1997 con l'inizio dei lavori per la creazione del primo stabilimento produttivo ad Ames, Iowa e proseguita nel 2007 con la creazione dello stabilimento di Avon, New York. Nel 2001 il Gruppo Barilla si espande ancora grazie ad una *Joint-Venture*<sup>99</sup> con il gruppo messicano Herdez del quale ha valorizzato i marchi locali Vesta e Yemina e con il quale ha collaborato alla creazione dello stabilimento Barilla a San Luis Potosì conquistando il secondo posto nel nuovo mercato in Messico. Successivamente nel 2002 il gruppo emiliano si impegna in un'offerta pubblica d'acquisto nei confronti di Kamps, gruppo tedesco già *leader* europeo della produzione del pane e che tornerà successivamente indipendente nel 2010 dopo la ristrutturazione societaria. Da questa operazione è stato possibile rilanciare il marchio Harrys, posseduto dal gruppo tedesco, che era il maggiore nella produzione dei pani morbidi e che grazie alla presenza di stabilimenti in Francia e Russia ha permesso al Gruppo Barilla di aumentare la presenza in ulteriori mercati geografici e di conseguenza di aumentare le proprie quote di mercato in Europa<sup>100</sup>.

Ad oggi il gruppo Barilla ha in attività trenta strutture di produzione, di queste circa metà si trovano sul territorio nazionale e la restante parte dislocate in diversi mercati geografici strategici.

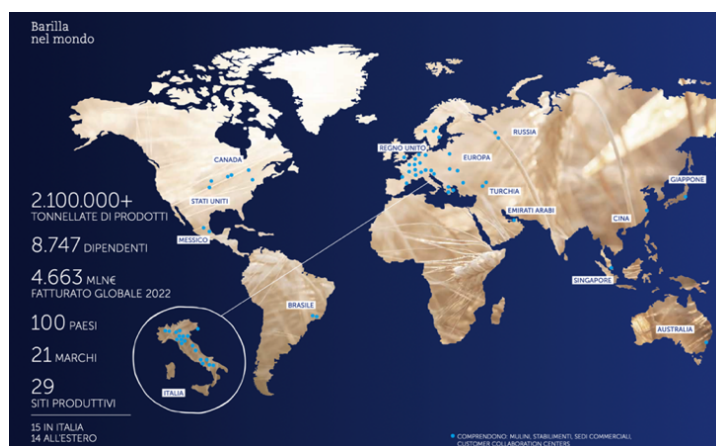


Figura 31: Barilla nel mondo, Barilla<sup>101</sup> (2022)

<sup>99</sup> Le Joint-Ventures sono delle collaborazioni tra due o più aziende con il fine di condividere le proprie risorse ed il rischio nell'attività d'impresa.

<sup>100</sup> Bernhard, F. (2018). Holding on to Family Values or Adapting to a Changing World—The Case of Barilla. *Global Business Value Innovations: Building Innovation Capabilities for Business Strategies*, 117-127.

<sup>101</sup> [https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/fa/d7/fad7735a-3fef-43cf-9ef6-b7988e5e35dc/barilla\\_group\\_bilancio\\_economico\\_2022\\_ita.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/fa/d7/fad7735a-3fef-43cf-9ef6-b7988e5e35dc/barilla_group_bilancio_economico_2022_ita.pdf)

I prodotti del gruppo vengono esportati in più di cento Paesi in tutto il Mondo. Per raggiungere questo risultato sono state svolte diverse tipologie di scelte strategiche relative alle modalità d'ingresso. Alcune di queste sono facilmente identificabili nella breve storia dell'espansione del gruppo precedentemente discussa, ma ai fini di questo elaborato e per notare la compatibilità con quanto discusso nei capitoli precedenti, vengono ora riportate tutte le strategie di ingresso operate dal gruppo, per sottolineare come non ci sia una scelta corretta e di quali possono essere gli impatti nel posizionamento sui vari mercati, poiché indirettamente questo comporta delle ripercussioni sulla fissazione del prezzo.

- Esportazioni Dirette. È questo il caso dei Paesi dove il gruppo Barilla non ha ancora sedi commerciali come, ad esempio, nei paesi del continente africano. Le esportazioni dirette si sono evolute con il tempo e riflettono le esigenze e le domande delle varie epoche vissute dall'azienda: nel 2020 il 70% delle esportazioni dirette in Germania si sono spostate da strada a rotaie per la volontà di ridurre l'impatto ambientale e l'impegno sociale del gruppo.<sup>102</sup> Anche queste scelte strategiche sono influenti nel posizionamento del prodotto e diventano un abilitatore del potere di mercato che si riflette anche sulla fissazione strategica del prezzo.
- Acquisizioni e fusioni: il gruppo Barilla quando ha deciso di aumentare e rafforzare la propria presenza su alcuni mercati geografici ha deciso di adottare pratiche di ingresso tramite *equity* come, ad esempio, operazioni di *M&A*<sup>103</sup>. È questo il caso dell'ingresso in Grecia con l'acquisizione di Misko (1991)<sup>104</sup>, già *leader* nel settore nel mercato geografico greco. Il vantaggio di questo tipo di operazione è la riduzione dei costi di trasporto, il maggiore controllo sul mercato geografico e, spesso, la creazione di un maggiore rapporto di fiducia con i consumatori del neo-acquisto mercato, già abituati al rapporto con in marchio

---

<sup>102</sup> <https://www.barillagroup.com/en/press-room/press-releases/barilla-s-sustainable-exports-germany-by-train/>

<sup>103</sup> Le operazioni di *M&A* (*Mergers and Acquisitions*) fanno riferimento a quelle operazioni di acquisizione o fusione che cambiano l'assetto di due società. Solitamente lo scopo è quello di integrare nella struttura aziendale nuovi impianti produttivi, personale e competenze. Questo tipo di operazioni possono permettere l'ingresso in nuovi mercati geografici o stabilirsi definitivamente in mercati già testati, oltre che l'aumento della quota di mercato.

<sup>104</sup> <https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/barilla-acquista-misko-grecia/>

inglobato, che funge in un certo modo da garante di affidabilità agli occhi dei nuovi clienti.

- *Greenfield Investments*: con questa nomenclatura si fa riferimento a quegli investimenti diretti che partono direttamente dall'azienda per generare da zero un fattore commerciale in un nuovo mercato geografico. Il gruppo Barilla ha avuto rapporti commerciali con gli Stati Uniti d'America fin dagli anni Sessanta del secolo scorso, dopo aver compreso le potenzialità del mercato nordamericano ha deciso di delocalizzare parte della propria produzione sul suolo americano raggiungendo volumi di produzione sempre maggiori. Questo tipo di ingresso presenta però un rischio, quando ti presenti al pubblico con una forte componente identitaria basata anche sul luogo d'origine della tua produzione (nel caso di Barilla parte del successo all'estero è sicuramente dovuto alla garanzia di qualità fornita dal *Made in Italy*) e scegli di delocalizzare, rischi di perdere la tua identità agli occhi dei nuovi consumatori. È accaduto proprio questo quando alcuni consumatori statunitensi hanno notato come la loro presunta pasta italiana, fosse in realtà prodotta in Iowa o New York. Per questi clienti Barilla stava facendo pubblicità ingannevole mantenendo la bandiera italiana sul pacco e fissando il prezzo a due dollari al pacco, sottintendendo una qualità maggiore ed una identità italiana non giustificata.<sup>105</sup> Nonostante questo Barilla è saldamente in testa come pasta maggiormente consumata dagli statunitensi (123 milioni di americani hanno mangiato Barilla nel 2019)<sup>106</sup> e si può dunque affermare che, da un punto di vista commerciale, la strategia di ingresso nel mercato americano si è rivelata senza dubbio vincente.

---

<sup>105</sup> <https://www.washingtonpost.com/food/2022/10/20/barilla-customers-sue-because-italys-1-brand-pasta-is-made-us/>

<sup>106</sup> <https://www.truenumbers.it/export-di-pasta-negli-usa/#>



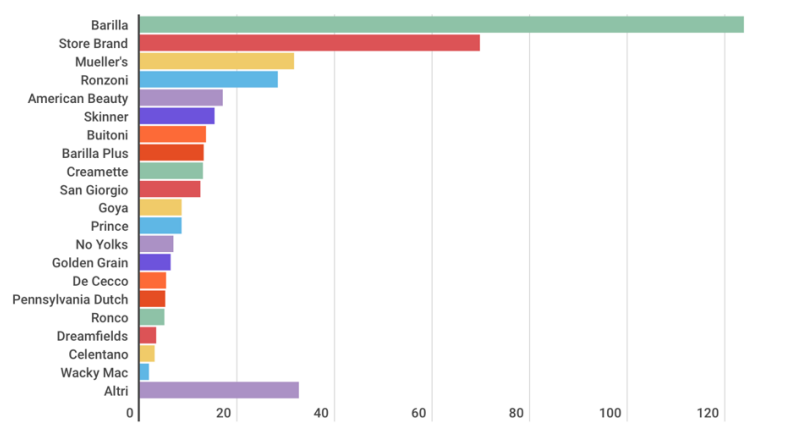


Figura 32: Numero (in mln) di consumatori di pasta per brand negli USA, Truenumbers (2019)

- Associazione (*Joint Venture*): una Joint Venture è un accordo commerciale in cui almeno due partner indipendenti concordano di sviluppare, per un periodo di tempo specifico, una nuova entità e nuove attività apportando capitale proprio, di conseguenza dividendo i rischi ed i benefici dell'attività d'impresa. Barilla ha adottato questa strategia con il gruppo messicano Herdez<sup>107</sup> con il quale ha creato Barilla Messico. Questa tipologia di ingresso è comunque appartenente al gruppo delle *equity modes*, ma a differenza dell'acquisizione o dell'investimento da zero in un nuovo stabilimento produttivo, si riduce la componente di rischio e l'onerosità dell'investimento richiesto per l'ingresso nel mercato.

In conclusione, è possibile affermare ancora una volta come per le modalità di ingresso non ci sia una modalità sempre preferibile all'altra. Solitamente è però possibile evidenziare in qualche modo un modello di espansione che prevede una prima fase nella quale, grazie alle esportazioni dirette o indirette, il *management* raccoglie dati sul gradimento da parte dei consumatori del nuovo mercato, la loro elasticità al prezzo, il livello della concorrenza già presente e tutti gli altri elementi dell'ambiente esterno utili nelle scelte di fissazione del prezzo. Successivamente, è possibile aumentare il controllo e la quota nel nuovo mercato geografico con modalità differenti in base alle necessità del mercato e del prodotto. Come visto, alcuni clienti hanno risposto negativamente alla delocalizzazione della produzione negli Stati Uniti d'America, se da una parte è vero che

<sup>107</sup> <https://grupoherdez.com.mx/en/about-grupo-herdez/>

nel lungo periodo questa scelta si è rivelata efficace, è anche giusto sottolineare che, dei moti negativi di massa da parte del mercato americano, avrebbero potuto ridurre la domanda negli Stati Uniti e di conseguenza il prezzo al pubblico. Ogni scelta deve essere meticolosamente calcolata, e la storia di Barilla è fatta di scommesse vinte e operazioni riuscite.

### **4.3 La fissazione del prezzo nei vari mercati**

Se da una parte nel mercato italiano Barilla è considerata la pasta popolare, per scelta del gruppo che fin dal 1937 ha scelto di abbandonare le commesse pubbliche per conquistare tutto il mercato borghese inserendo la novità di creare la pasta confezionata, fuori dai confini nazionali Barilla punta molto sull'identità italiana per ottenere un posizionamento più eccellente, e di conseguenza un metodo al consumatore più alto. Nei prossimi paragrafi verrà analizzata la differenza nella strategia di fissazione del prezzo nel mercato nazionale e negli altri.

#### ***4.3.1 La fissazione del prezzo in Italia***

In Italia Barilla ha adottato una strategia di penetrazione, rendendosi disponibile per i consumatori anche nei momenti di difficoltà come il periodo della guerra mondiale. Il gruppo Barilla si è posto, fin dagli albori dell'espansione internazionale, l'obiettivo di diventare il maggiore produttore di pasta al mondo, questo, da un punto di vista di fissazione del prezzo, si traduce nella volontà di offrire, in ogni mercato geografico, un prezzo idoneo per lavorare con i volumi.

Barilla opera una strategia di fissazione del prezzo tramite *mark-up* rispetto ai costi operativi della produzione dei prodotti. Grazie all'esperienza nel settore, la ramificazione degli impianti produttivi e i rapporti continuati con i diversi partner della *supply chain* Barilla riesce ad offrire i propri prodotti a prezzi molto competitivi ai rivenditori. Questi ultimi hanno dunque la possibilità di applicare il proprio margine e lasciare comunque un prezzo estremamente concorrenziale.

Cacchiarelli e Sorrentino (2019)<sup>108</sup> hanno condotto uno studio sulle strategie di fissazione del prezzo nel settore della pasta sul territorio nazionale ed hanno evidenziato come ci sia una certa tendenza a mantenere un alto grado di rigidità dei prezzi dei marchi popolari come quello della Barilla, questa scelta è motivata dalla volontà di evitare delle fluttuazioni eccessive che potrebbero disincentivare i consumatori abituali. Nella stessa analisi è possibile notare come siano presenti delle differenze tra le diverse zone geografiche anche all'interno dello stesso territorio italiano, questo è però determinato maggiormente dalle scelte strategiche dei distributori che scelgono di operare maggiori promozioni o sconti in aree geografiche con una maggiore flessibilità al prezzo rispetto che altre. Quello che è però importante è che in nessun caso si presenta la possibilità per un consumatore di operare arbitraggi tra un rivenditore ed un altro per ragioni di opportunità economica, ed il posizionamento del marchio rimane invariato agli occhi dei consumatori finali nonostante le strategie dei distributori perché queste non vengono operate solo sul marchio Barilla ma anche sui prodotti concorrenti e dunque la sostanziale differenza di prezzo, e la percezione finale del cliente, rimane nel controllo strategico del gruppo Barilla.

Price Changes (3)				
Increases		Decreases		Rigidity
Frequency (%)	Average Magnitude (€)	Frequency (%)	Average Magnitude (€)	Implicit Price (week)
19.7	0.05	15.1	0.05	2.9
21.8	0.04	17.8	0.04	2.5
10.5	0.04	12.4	0.03	4.4
16.9	0.06	15.6	0.07	3.1
27.7	0.03	21.6	0.03	2.0
16.3	0.02	18.9	0.02	2.8
24.2	0.03	30.7	0.02	1.8
2.5	0.02	0.9	0.03	30.8
14.0	0.04	6.6	0.06	4.9
17.1	0.08	15.1	0.08	3.1
17.1	0.04	15.5	0.04	5.8
19.6	0.04	18.9	0.04	2.8
11.2	0.04	7.5	0.06	12.9

Figura 33: Analisi empirica delle fluttuazioni di prezzo per diversi marchi produttori di pasta, Cacchiarelli e Sorrentino (2019)

Nella tabella allegata allo studio, è evidenziata con un riquadro blu la riga relativa ai dati di Barilla, come si può vedere le variazioni medie di prezzo verso il basso e verso l'alto

<sup>108</sup> Cacchiarelli, L., & Sorrentino, A. (2019). Pricing strategies in the Italian retail sector: The case of pasta. *Social Sciences*, 8(4), 113.

sono di appena due centesimi e la rigidità di permanenza dello stesso prezzo sullo scaffale è stimata intorno alle tre settimane. Inoltre, i dati dello studio confermano come Barilla sia uno dei marchi più competitivi in termini di prezzo di prezzo, solitamente prezzi più competitivi si possono trovare solamente nei prodotti dei *private labels*<sup>109</sup>.

La competitività che permette a Barilla di mantenere ottimi margini nonostante un prezzo minore della concorrenza è frutto di precise scelte strategiche, ad esempio nella fornitura di materie prime Barilla sfrutta dei contratti PGP (*Partially Guaranteed Price*) non solo sul territorio nazionale ma in generale in tutti i mercati globali in cui è attiva. Questa tipologia di contratti con gli agricoltori prevede l'acquisto di un'intera frazione del raccolto ad un prezzo unitario inferiore a quello di mercato e mantenendo solo una parte residuale di acquisto ai prezzi di mercato in caso di necessità. Questo tipo di contratto fornisce stabilità a Barilla che è sicura della fornitura di materie prime essenziali come ad esempio il grano duro, ed è anche molto positivo anche per il fornitore che ha la sicurezza di vendere buona parte del proprio raccolto ad un acquirente sicuro ed affidabile.<sup>110</sup> Inoltre Barilla promuove delle pratiche di agricoltura ecologicamente sostenibili e si cura di verificare che vengano seguite all'interno della catena di fornitura, i contratti PGP quindi hanno un effetto benefico anche sull'ambiente e sulla percezione che si ha del marchio.<sup>111</sup>

#### **4.3.2 La fissazione del prezzo negli altri contesti geografici**

Rispetto al mercato geografico italiano, diverse variabili si aggiungono alla fissazione del prezzo. I prezzi al consumatore nei vari Paesi e nelle varie regioni variano in base a quelle che sono state le modalità di produzione e di ingresso nel mercato da parte di Barilla, è possibile però affermare, in linea generale, che Barilla ha un posizionamento più elevato al di fuori dell'Italia perché il Made in Italy le permette di ottenere una maggior reputazione ed autenticità. Di fatto, la pasta è un sinonimo di Italia e Barilla è la pasta maggiormente esportata all'estero, una garanzia ormai ben nota ai consumatori esteri,

---

<sup>109</sup> Come precedentemente discusso il termine "*private labels*" fa riferimento ai marchi di distributore, che sono prodotti venduti sotto il nome o il marchio di una catena di negozi o di un rivenditore, anziché sotto il nome di un marchio specifico.

<sup>110</sup> Tang, C. S., Sodhi, M. S., & Formentini, M. (2016). An analysis of partially-guaranteed-price contracts between farmers and agri-food companies. *European Journal of Operational Research*, 254(3), 1063-1073.

<sup>111</sup> <https://www.barillagroup.com/it/storie-home/storie/impegno-agricoltura-sostenibile-rispetto/>

tutti questi fattori hanno la loro rilevanza nel momento in cui un rivenditore sceglie il prezzo da proporre ai clienti.

Se dunque in Italia il posizionamento della pasta Barilla è sostanzialmente da divisorio tra i produttori di pasta a marchio, che fanno leva sul marchio stesso per aumentare margine, e tra le *private labels*, che invece puntano sulla competitività nel prezzo, all'estero Barilla ha maggiore potere di mercato sul quale ottenere margine, pur mantenendo l'obiettivo la pasta più consumata al mondo, e quindi senza raggiungere un posizionamento troppo elitario. Ma il discorso del posizionamento fuori dall'Italia non può essere limitato solamente a questo, ogni paese ha la sua particolarità nei rapporti con Barilla, c'è un discorso di prossimità alle diverse fabbriche, ce n'è uno legato alla moneta, uno legato al numero di intermediari coinvolti nell'esportazione ed un altro ancora legato al controllo sui rivenditori e dunque anche proprio sul prezzo al consumatore. Per rendere chiaro questo concetto è possibile prendere ad esempio la Francia, in questo paese c'è chiaramente una prossimità geografica favorevole che ha permesso a Barilla di iniziare dei solidi rapporti commerciali già nello scorso secolo, rapporti che si sono intensificati quando il gruppo Barilla ha acquisito il produttore di pane morbido francese Harry's, questo acquisto ha permesso al gruppo di aumentare il controllo strategico sul territorio nazionale francese, diminuendo il numero di intermediari su tutti i prodotti del gruppo. Inoltre, i due paesi, Italia e Francia, appartengono entrambe all'area dell'euro, questo significa, non solo utilizzare una sola moneta, evitando tutte le complicazioni annesse all'utilizzo di un'altra valuta nell'esportazione, come già discusso nei capitoli precedenti, ma anche di evitare dazi ed ulteriori costi di esportazione grazie alla libera circolazione delle merci all'interno dell'Unione Europea<sup>112</sup>. Grazie a svariati investimenti milionari negli anni, il gruppo è riuscito a raggiungere un livello di controllo che permette un controllo forte del prezzo al consumatore anche in Francia, come prova di questo ho svolto un sondaggio in questi giorni sui prezzi della pasta in un supermercato (*Franprix*) di Marsiglia, in quest'ultimo si conferma, quasi invariato, il posizionamento che la pasta Barilla ha ottenuto anche in Italia. I pacchi di spaghetti da 500g partono da un prezzo di 1,35€ ed arrivano ad un massimo di 1,85€ per quelli integrali, il marchio francese Panzani presenta spaghetti da 500g che vanno da 1,35€ ma arrivano a 2,10€ per l'alternativa

---

<sup>112</sup> Weatherill, S. (2012). Free movement of goods. *International & Comparative Law Quarterly*, 61(2), 541-550.

integrale. Questi numeri manifestano subito una forte competitività, alla pari di un marchio che produce sul territorio francese, ma con la forza del Made in Italy ad aumentare l'appetibilità verso i clienti. *Franprix* vende degli spaghetti *private label* a 1,50€ cercando di competere sul prezzo, tuttavia il pacco è da 250g, il prezzo al chilo è dunque maggiore di quello offerto da Barilla che si dimostra competitiva anche nei confronti delle *private labels*. Per concludere l'analisi è interessante anche un paragone con un'altra società italiana presente negli scaffali del supermercato ovvero Rummo, il prezzo degli unici spaghetti presenti sullo scaffale è di 2,30€, seppur ci sia una differenza nel prezzo al consumatore anche nei supermercati italiani, è interessante vedere a quanto ammonti l'aumento percentuale di prezzo nel passaggio tra i due paesi, Barilla oggi si dimostra molto più efficiente rispetto a Rummo nell'esportazione in Francia e le motivazioni risiedono tutte nelle scelte strategiche e negli investimenti discussi precedentemente.

In Inghilterra, dopo l'uscita dall'Unione Europea, si è aggiunto un'ulteriore difficoltà oltre alla già presente differente valuta. Per provare a porre un freno alle difficoltà nell'esportazione e per aumentare il controllo sul territorio, Barilla ha acquisito la quota di maggioranza di *Pasta Evangelist*<sup>113</sup>, con sede a Londra, nel 2021, questo aumento di controllo ha permesso di mitigare gli effetti negativi della *Brexit*, l'effetto positivo, anche in questo caso, si può vedere rispetto alla concorrenza diretta. Barilla, infatti, riesce a vendere un pacco di spaghetti da 500g a circa 1,50 £, quindi poco meno di 1,80 € al cambio attuale, rispetto al mercato francese si vede una maggiore difficoltà a mantenere il controllo del prezzo finale ed infatti si possono trovare alternative più economiche con *private labels* che si possono trovare anche intorno ad una sterlina. Il successo della strategia si vede però, ad esempio, paragonando il prezzo di Barilla a quello di un pacco di spaghetti da 500g della De Cecco che, al supermercato *Tesco* di Londra costa, ad oggi, 2,30£<sup>114</sup>. A due sterline si possono trovare gli spaghetti della Molisana nel supermercato *Ocado*<sup>115</sup>, confermando la conservazione o l'ampliamento del vantaggio competitivo che Barilla riesce a mantenere nell'ingresso nei nuovi mercati geografici. Il problema è l'aumento percentuale nella differenza di prezzo con le alternative dei *private labels*, ad

---

<sup>113</sup> <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/barilla-si-espande-uk-e-punta-su-e-commerce/>

<sup>114</sup> Informazione raccolta tramite un contatto diretto dell'autore in data 4.05.2024

<sup>115</sup> <https://www.trolley.co.uk/search/?from=search&q=Spaghetti+Pasta>

esempio, grazie al sito [trolley.co.uk](http://trolley.co.uk) che compara i prezzi nei diversi supermercati londinesi, è possibile trovare gli spaghetti del supermercato *Tesco* a 0,75£ e addirittura delle alternative che partono da 0,28£.

Per concludere, la fissazione del prezzo nei mercati geografici diversi dall'Italia parte dalla volontà di mantenere un prezzo accessibile per tutti i clienti finali, a livello pratico però in alcuni mercati è più complicato di altri. L'impegno di Barilla si manifesta nei continui investimenti e nelle continue collaborazioni all'estero e fortunatamente nel posizionamento nella mente del consumatore, il *Made in Italy* e la fama di Barilla riescono a limitare l'effetto negativo degli aumenti di prezzo necessari all'esportazione.

#### **4.4 L'impatto del tasso di cambio sul bilancio del gruppo**

Il gruppo Barilla non è quotato in borsa e le quote di maggioranza sono ancora in mano alla famiglia Barilla; tuttavia, una parte restante delle quote sono in mano a terzi, questo aggiunge ulteriore importanza al bilancio ed alla sua pubblicazione perché funge come mezzo di comunicazione con tutti gli *shareholders* e gli *stakeholders* coinvolti nella gestione manageriale. Le informazioni espresse nel bilancio riguardano anche il tasso di cambio, i suoi effetti finanziari e le scelte strategiche operate per mitigare i possibili effetti negativi delle fluttuazioni valutarie. Gestisce la rendicontazione delle fluttuazioni del tasso di cambio, come si può leggere proprio dal commento al bilancio, secondo le seguenti indicazioni: “Le transazioni effettuate con valuta diversa dalla valuta funzionale delle società del Gruppo sono convertite nella stessa sulla base del tasso di cambio alla data dell'operazione. Le attività e le passività monetarie sono convertite al cambio della data di fine esercizio e le differenze cambio sono imputate al conto economico consolidato tra le componenti finanziarie”. Cosa significa questo finanziariamente per il gruppo?

Per prima cosa è giusto sottolineare come, per il principio della chiarezza<sup>116</sup>, Barilla fornisce una valutazione dei propri risultati economico-finanziari al netto dei tassi cambio. Questo, oltre ad essere importante per comprendere meglio i risultati operativi del gruppo, permette di evidenziare con chiarezza qual è stato l'impatto del tasso di

---

<sup>116</sup> Quagli, A. (2017). Bilancio di esercizio e principi contabili (Vol. 5). G Giappichelli Editore. Torino.

cambio in bilancio a fine di ogni esercizio. In termini quantitativi però, l’impatto è comunque presente, ad esempio, nel fatturato dell’esercizio che si è concluso il 31 dicembre 2022 è stato registrato un aumento percentuale del +18% rispetto all’esercizio dell’anno precedente. Nel commento a questo dato però viene sottolineato come l’incremento scenderebbe al +16% se venisse escluso l’effetto dei tassi di cambio, la differenza in termini percentuali sembra minima, ma se consideriamo che il fatturato di Barilla nel 2021 è stato di 3.940 milioni di euro<sup>117</sup>, capiamo come per una società multinazionale che gestisce molta liquidità, le fluttuazioni di mercato muovono anche milioni di euro.

#### RICONCILIAZIONE

##### Voci di bilancio

Cassa e disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio	7.730.324.619
Liquidità totale netta generata/assorbita nell'esercizio	89.338.788.467
Cassa e disponibilità liquide: effetto della variazione dei cambi	1.954.220
<b>CASSA E DISPONIBILITA' LIQUIDE ALLA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>97.071.067.306</b>

Figura 34: Riconciliazione del Rendiconto Finanziario, Bilancio Barilla (2022)

Come detto nei capitoli precedenti, l’analisi macroeconomica dei paesi partner può risultare fondamentale anche in termini finanziari, il bilancio di Barilla dell’esercizio 2022 offre un ottimo esempio anche di questo, stando a quanto riportato nel bilancio 2022 infatti, il gruppo avrebbe raggiunto un fatturato di 4.663 milioni di euro, questo numero però, a detta di Barilla, è influenzato positivamente dall’effetto iper-inflattivo della Turchia ed il numero più corretto al netto di questo evento eccezionale sarebbe di 4.647 milioni di euro. In questo caso, come anche in quello precedente, gli effetti imprevisti macroeconomici e le conseguenti fluttuazioni monetarie hanno giocato a vantaggio del gruppo ma è comunque importante evidenziare come, anche in questo caso, le cause distanti di un paese partner possono far muovere 16 milioni di euro a bilancio. Questo numero deve sicuramente far riflettere, sicuramente parte di questo fenomeno inflattivo era prevedibile, ed integrando degli strumenti di intelligenza artificiale, potrebbe essere possibile a breve di non aspettare risultati eccezionali in positivo o in negativo, ma

<sup>117</sup> [https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/b3/79/b379461e-3b15-4f6f-b93b-8870e178f874/rapporto\\_finanziario\\_2021\\_it.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/b3/79/b379461e-3b15-4f6f-b93b-8870e178f874/rapporto_finanziario_2021_it.pdf)



ottenere costantemente dei piccoli risultati in eccesso qualora vengano intercettate situazione del genere.

Un ulteriore effetto collaterale derivato dalla gestione del tasso di cambio è nell'imprevedibilità nel prendere degli impegni di lungo termine, con infatti la necessità di una voce relativa alle differenze di cambio positive e negative che può generare delle fluttuazioni anche per scelte prese in esercizi passati.

	Rimanenze di attività materiali ottenute tramite l'escussione delle garanzie ricevute					Altre rimanenze di attività materiali	TOTALE
	Terreni	Fabbricati	Mobili	Impianti elettronici	Altre		
<b>A. Esistenze iniziali</b>	18	191	-	-	1	680	890
<b>B. Aumenti</b>	1	24	-	-	5	4	34
B.1 Acquisti	-	-	-	-	5	-	5
B.2 Riprese di valore	-	1	-	-	-	-	1
<b>B.3 Differenze di cambio positive</b>	1	1	-	-	-	-	2
B.4 Altre variazioni	-	22	-	-	-	4	26
<b>C. Diminuzioni</b>	-6	-36	-	-	-6	-5	-53
C.1 Vendite	-5	-14	-	-	-5	-2	-26
C.2 Rettifiche di valore da deterioramento	-	-17	-	-	-	-1	-18
<b>C.3 Differenze di cambio negative</b>	-1	-	-	-	-	-	-1
C.4 Altre variazioni	-	-5	-	-	-1	-2	-8
<b>D. Rimanenze finali</b>	13	179	-	-	-	679	871

Figura 35: Rimanenze di attività materiali disciplinate dallo IAS 2 in milioni di euro, Bilancio Barilla (2022)

Anche in questo caso si può commettere l'errore di pensare che le variazioni siano minimali, ma con le valutazioni in milioni la differenza è sempre significativa e dunque da considerare ai fini di questa analisi.

#### 4.5 La strategia di copertura dal rischio valutario

Il gruppo Barilla segue le indicazioni dell'IFRS 9<sup>118</sup>, standard internazionale che riguarda la classificazione e la misurazione degli strumenti finanziari, nel quale viene introdotto il concetto di *Expected Credit Loss (ECL)*, un modello particolarmente stringente che richiede in primis alle banche e agli istituti finanziari di investigare e considerare anche le perdite attese e non ancora avvenute in ambito creditizio, di queste perdite fanno parte anche quelle dovute al rischio valutario. Questo controllo stringente

<sup>118</sup>Soderstrom, N. S., & Sun, K. J. (2007). IFRS adoption and accounting quality: a review. *European accounting review*, 16(4), 675-702.

si presenta anche a cascata nel bilancio e nelle scelte finanziarie delle multinazionali che dovranno applicare al massimo il criterio della prudenza e proteggersi dal rischio di cambio che obbligatoriamente deve considerare.

Per quanto riguarda la mitigazione del rischio di credito, in generale, Barilla calcola e stima periodicamente le svalutazioni sui crediti commerciali. Questa categoria, che pesa per 7,4 milioni di euro nel 2022, non riguarda nello specifico il rischio valutario ma solitamente considera il rischio creditizio dettato dall'insolvenza del debitore. Per quanto riguarda invece la copertura dal rischio di cambio si valutano due aspetti distinti, il rischio di cambio strutturale e quello transazionale: "Per Rischio di Cambio Strutturale si intende la perdita potenziale derivante dalle variazioni del rapporto di cambio che possa avere impatti negativi sulle riserve cambi che sono parte del Patrimonio netto consolidato di Gruppo. Per Rischio di Cambio Transattivo si intende la perdita potenziale derivante dalle variazioni del rapporto di cambio tra valute che possa avere impatti negativi sia sul valore delle attività e delle passività di bilancio quando convertite nella divisa di bilancio, sia sulla redditività relativa a operazioni di raccolta, impiego ed investimento e disinvestimento in valuta." (Bilancio Barilla 2022). Alla Direzione Centrale *Market and Financial Risk Management* spetta la gestione della componente strutturale del rischio sia nei confronti della Capogruppo che del gruppo stesso, nel farlo ha il compito di calcolare ed identificare la *Optimal Position*, ovvero quel volume di posizioni aperte che permette di neutralizzare il rischio determinato dalla sensibilità del tasso di cambio. Inoltre, alla luce dei rischi di cambio strutturale, suggerisce una proposta di limiti di rischio di cambio transattivo, la Capogruppo ha poi l'onere di trovare una strategia comune per tutto il gruppo in modo tale che non si generino disallineamenti e rischi non equilibrati.

Per quanto riguarda invece il rischio transattivo su attività e passività la responsabilità è assegnata alla Direzione Centrale Tesoreria e Finanza di Gruppo e della Capogruppo ed in misura marginale e maggiormente specifica ed operativa alla divisione *IMI Corporate and Investment Banking*. Nello specifico dal bilancio di esercizio 2022 si evince come Barilla utilizzi diversi strumenti di copertura finanziaria per mitigare il possibile effetto negativo, in particolare vengono menzionati l'utilizzo di obbligazioni e di crediti, strumenti che rientrano nell'analisi del capitolo precedente, inoltre, si opera un forte

utilizzo di strumenti derivati di copertura, nonché l'utilizzo di contratti di opzione per mantenere una maggiore flessibilità.

Voci	(milioni di euro)					
	VALUTE					
	Dollaro USA	Sterlina	Yen	Franco svizzero	Dollaro Australiano	Altre valute
<b>A. ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>56.504</b>	<b>4.877</b>	<b>3.125</b>	<b>334</b>	<b>4.547</b>	<b>5.358</b>
A.1 Titoli di debito	7.726	661	2.457	-	854	416
A.2 Titoli di capitale	776	90	-	34	-	707
A.3 Finanziamenti a banche	32.774	1.991	479	124	2.383	3.058
A.4 Finanziamenti a clientela	15.228	2.135	189	176	1.310	1.177
A.5 Altre attività finanziarie	-	-	-	-	-	-
<b>B. ALTRE ATTIVITA'</b>	<b>2.505</b>	<b>365</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>105</b>	<b>781</b>
<b>C. PASSIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>57.159</b>	<b>3.889</b>	<b>1.086</b>	<b>404</b>	<b>3.110</b>	<b>2.822</b>
C.1 Debiti verso banche	42.516	1.805	446	338	2.927	2.250
C.2 Debiti verso clientela	2.026	358	12	66	164	478
C.3 Titoli di debito	12.617	1.726	628	-	19	94
C.4 Altre passività finanziarie	-	-	-	-	-	-
<b>D. ALTRE PASSIVITA'</b>	<b>1.489</b>	<b>679</b>	<b>27</b>	<b>73</b>	<b>50</b>	<b>932</b>
<b>E. DERIVATI FINANZIARI</b>						
- Opzioni						
posizioni lunghe	5.552	133	406	53	65	383
posizioni corte	5.707	195	340	37	69	788
- Altri derivati						
posizioni lunghe	61.447	11.027	3.196	5.859	1.524	12.842
posizioni corte	62.319	11.571	5.291	5.745	3.075	14.099

Figura 36: Distribuzione per valuta di denominazione delle attività e passività e dei derivati, Bilancio Barilla (2022)

Come si può vedere, il gruppo bilancia quasi perfettamente le posizioni lunghe e quelle corte, sia nelle opzioni che negli altri derivati. In Questo modo è possibile ridurre il rischio della fluttuazione valutaria e, contemporaneamente, stabilizzare i flussi di cassa<sup>119</sup>.

Per concludere, il caso di Barilla ci permette di evidenziare come, le società multinazionali con interessi in molteplici mercati geografici e di durate differenti, non scelgono un solo strumento di copertura per mantenere il controllo dei propri flussi di cassa, ma preferiscono differenziare durata e tipologia dello strumento scegliendo dal paniere di quelli evidenziati. È prova di questo la sezione dei derivati finanziari di negoziazione che contiene *forward*, *futures*, *swaps* e opzioni.

<sup>119</sup> Carr, P., & Madan, D. (2001). Optimal positioning in derivative securities. Taylor & Francis. London.

<b>3. Valute e oro</b>	-	<b>158.325</b>	<b>15.921</b>	<b>7</b>
a) Opzioni	-	27.661	1.274	4
b) Swap	-	35.971	2.612	-
c) Forward	-	94.406	11.167	-
d) Futures	-	-	-	3
e) Altri	-	287	868	-

*Figura 37: Derivati finanziari di negoziazione, in particolare valute e oro (numeri in milioni), Bilancio Barilla (2022)*

#### **4.6 Considerazioni sul caso**

Il caso di Barilla è stato estremamente formativo ed ha permesso di creare coerenza tra gli argomenti trattati nei primi tre capitoli di questo elaborato e la realtà operativa di un grande gruppo italiano.

Barilla permette di mantenere il filo logico tenuto nella tesi, infatti, prima di cominciare l'espansione internazionale è stato fondamentale ottenere un'identità nazionale chiara agli occhi dei consumatori, sia da un punto qualitativo, che da un punto di vista di prezzo rispetto alla concorrenza. Sicuramente nell'espansione del gruppo è stato un elemento positivo anche il posizionamento nella mente degli italiani all'estero residenti già nel mercato geografico di interesse del gruppo. Per questo l'obiettivo chiaro del gruppo è stato quello di mantenere il proprio posizionamento anche all'estero, la strategia da questo punto di vista è stata quella di adattare il posizionamento già ottenuto in Italia al contesto dei nuovi mercati geografici.

Nell'analisi del caso è stato possibile evidenziare un'altra scelta strategica mantenuta durante tutto il percorso espansionistico, ovvero quello di proseguire attraverso continui ingressi progressivi invece che provare un'espansione congiunta in più mercati geografici. Le operazioni di investimento del gruppo sono sempre avvenute ad almeno un esercizio di distanza l'una dall'altra, questa modalità di gestire i propri ingressi è detta strategia a cascata<sup>120</sup> e permette di contenere i costi, ma soprattutto di concentrare

---

<sup>120</sup> Bhalla, M. (2013). Waterfall versus sprinkler product launch strategy: Influencing the herd. *The Journal of Industrial Economics*, 61(1), 138-165.

l'attenzione del gruppo su un mercato geografico alla volta. Anche in questo caso è possibile affermare che la scelta del gruppo sia stata vincente.

Dal bilancio consolidato del gruppo è stato possibile riscontrare l'impegno del gruppo nella copertura finanziaria degli obiettivi della gestione operativa, molti degli strumenti di copertura del rischio valutario descritti nel terzo capitolo vengono usati contemporaneamente in una società con interessi in più mercati geografici, anche per questo, attraverso il caso studio appena concluso, è possibile capire la rilevanza dei temi trattati in questo elaborato.

Per concludere, l'adattabilità nella fissazione strategica del prezzo è una condizione che può essere necessaria nel processo di internazionalizzazione, tuttavia, intraprendere sforzi concreti volti al mantenimento del posizionamento strategico già ottenuto nel paese d'origine della società, anche nei nuovi mercati, si è dimostrato essere maggiormente efficace. Barilla è un esempio di come il posizionamento, ed una fissazione del prezzo congruente, possano favorire l'espansione di una società all'estero.

## CONCLUSIONI

Questo elaborato, grazie ad un'approfondita analisi delle dinamiche di fissazione strategica del prezzo, ha provato a delineare alcune delle pratiche migliori nel *pricing* strategico per le multinazionali.

Per prima cosa è stato possibile evidenziare le classiche pratiche di fissazione del prezzo, distinguendo tra alcuni strumenti prettamente teorici, ed altri che trovano anche applicazione pratica. In secondo luogo, dopo aver evidenziato le problematiche e le sfide dettate dal commercio internazionale, è stato possibile rispondere alle tematiche centrali ai fini dell'analisi, ovvero quelle relative allo *strategic pricing* per le multinazionali. A questo riguardo, in primo luogo, è stata sottolineata la necessità per le aziende di un'attenta analisi preliminare dei nuovi mercati nei quali si intende entrare. In secondo luogo, si è parlato degli strumenti per mitigare il fenomeno della *price escalation* e del rischio di cambio, evidenziando, di questi due fenomeni, alcune pratiche più efficaci di altre che le aziende multinazionali possono perseguire. Partendo da un'analisi contabile, inoltre, sono state discusse le modalità di copertura dal rischio di fluttuazioni del tasso di cambio attraverso strumenti finanziari di copertura.

Nell'ultimo capitolo della tesi, l'analisi approfondita del caso Barilla è stata cruciale per dare una dimensione pratica agli argomenti trattati nei primi tre capitoli. In particolare, le modalità di espansione che il gruppo ha intrapreso negli anni hanno evidenziato delle pratiche molto valide per aziende e gruppi che si trovano in percorsi di internazionalizzazioni simili. Nello specifico è stato rilevante il tema del passaggio da esportazioni dirette ad investimenti diretti nei nuovi mercati geografici, con coinvolgimenti di eventuali *partner* internazionali ed ulteriori alleanze strategiche. In fine, partendo dai bilanci del gruppo, è stato possibile analizzare quali sono state le scelte relative alla copertura del rischio valutario e vedere quale è il vero impatto che le fluttuazioni dei tassi di cambio possono avere sul bilancio di una multinazionale.

In conclusione, la fissazione del prezzo, ed in particolare quella per le multinazionali, si è rilevato essere un tema vasto e complicato che richiede un'accurata analisi delle dinamiche globali. Le *best practices* evidenziate possono essere una base per strategie di successo, ma quello che è stato possibile capire, attraverso lo studio effettuato per redigere questo elaborato, è che c'è molto spazio per future ricerche in questo ambito, in

particolare con riferimento all'applicazione dell'intelligenza artificiale, e nello specifico del *machine learning*. Quest'ultimo permetterebbe di generare una maggiore automazione e offrirebbe la possibilità di creare prezzi più reattivi alle dinamiche multinazionali grazie all'utilizzo di analisi di *big data*. Queste nuove analisi possono portare senza dubbio ad una fissazione del prezzo più efficace, offrendo un nuovo strumento di supporto per i manager del futuro prossimo.

## BIBLIOGRAFIA

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan. New York.

Akgün, A. E., Keskin, H., & Ayar, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 609-618.

Anderson, E. W. (1996). Customer satisfaction and price tolerance. *Marketing letters*, 7, 265-274.

Azimova, T. (2020). *Artificial Intelligence (Ai) in the Foreign Exchange Market*. Nova Science Publishers, Inc. Hauppauge. New York.

Barreto, H. (2009). *Intermediate microeconomics with Microsoft excel*. Cambridge University Press.

Bernhard, F. (2018). Holding on to Family Values or Adapting to a Changing World—The Case of Barilla. *Global Business Value Innovations: Building Innovation Capabilities for Business Strategies*, 117-127.

Bhimani, A., Horngren, C., Rajan, M. V., & Datar, S. M. (2015). *Management and Cost Accounting PDF eBook*. Pearson Higher Ed. London.

Bhalla, M. (2013). Waterfall versus sprinkler product launch strategy: Influencing the herd. *The Journal of Industrial Economics*, 61(1), 138-165.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.



Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

Brown, B. (2017). *The economics of the swap market*. Routledge. London.

Cacchiarelli, L., & Sorrentino, A. (2019). Pricing strategies in the Italian retail sector: The case of pasta. *Social Sciences*, 8(4), 113.

Cao, H., & Folan, P. (2012). Product life cycle: the evolution of a paradigm and literature review from 1950–2009. *Production Planning & Control*, 23(8), 641-662.

Canabal, A., & White III, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International business review*, 17(3), 267-284.

Carr, P., & Madan, D. (2001). *Optimal positioning in derivative securities*. Taylor & Francis. London.

Chintagunta, P. K., & Desiraju, R. (2005). Strategic pricing and detailing behavior in international markets. *Marketing Science*, 24(1), 67-80.

Chisholm, A. M. (2010). *Derivatives demystified: a step-by-step guide to forwards, futures, swaps and options (Vol. 452)*. John Wiley & Sons. New York.

Ciliz, M. K., & Işık, C. (1997). On-line learning control of manipulators based on artificial neural network models. *Robotica*, 15(3), 293-304. Cambridge.

Clark, E., & Judge, A. (2009). Foreign currency derivatives versus foreign currency debt and the hedging premium. *European Financial Management*, 15(3), 606-642.

Dornbusch, R. (1985). *Purchasing power parity*. National Bureau of Economic Research. Cambridge.

Dolgui, A., & Proth, J. M. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 34(1), 101-110.

Florez-Lopez, R., & Ramon-Jeronimo, J. M. (2009). Marketing segmentation through machine learning models: An approach based on customer relationship management and customer profitability accounting. *Social Science Computer Review*, 27(1), 96-117.

Fondazione L.P. (2005). *Le novità della riforma del diritto societario sul bilancio d'esercizio: operazioni e poste in valuta*. Roma.

Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Harvard Business Press.

Giddy, I. H. (2011). *Corporate Hedging: Tools and Techniques*. New York University Stern School of Business.

Gould, J. H. (2004). *FOREX prediction using an artificial intelligence system*. Oklahoma State University.

Gruen, T. W., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. J. (2006). eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business research*, 59(4), 449-456.

Güler, K., & Tepecik, A. (2019). Exchange rates' change by using economic data with artificial intelligence and forecasting the crisis. *Procedia Computer Science*, 158, 316-326.

Hanif, M. (2014). Market skimming pricing: An examination of elements supporting high price for new products in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 180-187.

Hogan, J., & Nagle, T. (2005). What is strategic pricing. Strategic Pricing Group Insight, 1-7.

Hull, J. C., & Basu, S. (2016). Options, futures, and other derivatives. Pearson Education India.

Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International journal of information management*, 49, 366-376.

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). *Global marketing (9th global edition)*. Harlow: Pearson Education Limited. London.

Khan, L. M. (2016). Amazon's antitrust paradox. *Yale IJ*, 126, 710.

Kotabe, M. M., & Helsen, K. (2022). *Global marketing management*. John Wiley & Sons. Hoboken.

Kotler, P. (2001). *Marketing management, millenium edition*. Prentice-Hall, Inc. Hoboken.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing 15th global edition*. Pearson. London.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard business review*, 61, 3.

Lundahl, A., & Persson, S. (2017). *Customer based pricing: The implementation of standardization and adaptation in the international pricing strategy*. Linneaus University.

Mandapuram, M., Gutlapalli, S. S., Reddy, M., & Bodepudi, A. (2020). Application of artificial intelligence (AI) technologies to accelerate market segmentation. *Global Disclosure of Economics and Business*, 9(2), 141-150.

Martín-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, A. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: an empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459-468.

McCarthy, E. J. (2009). *Basic marketing: A marketing strategy planning approach*. McGraw-Hill Irwin. New York.

Meera, A. K. M. (2002). *Hedging Foreign Exchange Risk with Forwards, Futures, Options and the Gold Dinar: A Comparison Note*. International Islamic University Malaysia.

Monroe, K. B. (2003). *Pricing - Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill. New York.

Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Routledge. London.

OIC 26 – Organismo Italiano di Contabilità. Principi contabili “Operazioni, attività e passività in valuta estera”

Pigou, A. (2017). *The economics of welfare*. Routledge. London.

Porter, M. E. (2011). „& Kramer, MR (2011). *Creating shared value*. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Quagli, A. (2017). *Bilancio di esercizio e principi contabili (Vol. 5)*. G Giappichelli Editore. Torino.

Reketye, G., & Liu, J. (2018). *Pricing: The new frontier*. Transnational Press London.

Shunko, M., Debo, L., & Gavirneni, S. (2014). *Transfer pricing and sourcing strategies for multinational firms*. *Production and Operations Management*, 23(12), 2043-2057.

Smith, T. J. (2012). Pricing strategy: setting price levels, managing price discounts, & establishing price structures. South-Western Cengage Learning.

Soderstrom, N. S., & Sun, K. J. (2007). IFRS adoption and accounting quality: a review. *European accounting review*, 16(4), 675-702.

Taft, H. W. (1906). The Tobacco Trust Decisions. *Columbia Law Review*, 375-387.

Tang, C. S., Sodhi, M. S., & Formentini, M. (2016). An analysis of partially-guaranteed-price contracts between farmers and agri-food companies. *European Journal of Operational Research*, 254(3), 1063-1073.

Tirole, J. (1988). The theory of industrial organization. MIT press. Cambridge, Massachusetts.

Trout, J., & Ries, A. (1986). Positioning: The battle for your mind. McGraw-Hill. New York.

Virvalaite, R., Saladiene, V., & Skindaras, D. (2009). The relationship between price and loyalty in services industry. *Engineering Economics*, 63(3).

Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry methods and international marketing decision making: an empirical investigation. *International Journal of Business Studies*, 13(1).

Weatherill, S. (2012). Free movement of goods. *International & Comparative Law Quarterly*, 61(2), 541-550.

Woodside, A. G. (1974). Relation of price to perception of quality of new products. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 116.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

Zhang, J., & Wedel, M. (2009). The effectiveness of customized promotions in online and offline stores. *Journal of marketing research*, 46(2), 190-206.

## SITOGRAFIA

<https://ilfattoalimentare.it/pasta-proteine-prezzo.html>

<https://www.statista.com/study/50019/pasta-market-in-italy/>

[https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/fa/d7/fad7735a-3fef-43cf-9ef6-b7988e5e35dc/barilla\\_group\\_bilancio\\_economico\\_2022\\_ita.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/fa/d7/fad7735a-3fef-43cf-9ef6-b7988e5e35dc/barilla_group_bilancio_economico_2022_ita.pdf)

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/02/01/i-marchi-di-alta-moda-bruciano-i-capi-invenduti-e-la-francia-prova-a-fermarli/5691528/>

<https://www.lokad.com/it/definizione-scrematura/>

<https://www.economicshelp.org/blog/glossary/penetration-pricing/>

[https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-10-13/ecommerce-prezzi-piu-alti-weekend-come-difendersi-164304.shtml?uuid=ADradtbB&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-10-13/ecommerce-prezzi-piu-alti-weekend-come-difendersi-164304.shtml?uuid=ADradtbB&refresh_ce=1)

<https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2020/11/16/lidl-sneakers-collezione-moda-italia-punti-vendita>

<https://www.economicshelp.org/blog/glossary/penetration-pricing/>

<https://www.bcg.com/publications/2023/generative-ai-in-marketing>

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2024/01/12/using-the-power-of-ai-to-transform-b2b-pricing-strategies/?sh=63e41036aa71>

<https://www.techinasia.com/gray-market-iphones-china>

<https://www.idealco.uk/press/248-worldwide-ikea-price-comparison>

<https://www.reuters.com/world/europe/us-commerce-sets-anti-dumping-duties-aluminum-sheet-18-countries-2021-03-02/>

<https://tidbits.com/2023/08/04/apple-q3-2023-earnings-down-1-on-exchange-rates/>

<https://www.androidauthority.com/how-much-does-spotify-cost-around-the-world-3360533/>

<https://www.statista.com/statistics/274326/big-mac-index-global-prices-for-a-big-mac/>

[https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/17/chanel-va-baisser-ses-prix-en-chine\\_4594911\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/17/chanel-va-baisser-ses-prix-en-chine_4594911_3234.html)

<https://www.economist.com/big-mac-index>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management>

<https://trends.google.it/trends/explore?date=all&geo=IT&q=lidl&hl=it>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/forward-179.htm>

<https://medium.com/hackernoon/how-11-trends-indicate-that-ai-is-the-future-of-cryptocurrency-trading-a38c0437450d>

<https://trovata.io/blog/enhanced-currencies-forecasting/#:~:text=AI%27s%20ability%20to%20process%20and,tool%20for%20forecasting%20currency%20movements.>

<https://www.ft.com/content/9ffe888e-2f78-4f59-9536-2e31f5bde8b7>



<http://www.eurekahedge.com/Research/News/1614/Artificial-Intelligence-AI-Hedge-Fund-Index-Strategy-Profile>

<https://www.ft.com/content/a171bd7c-7f70-4145-acd5-beeb0b8da732>

<https://www.cfo.com/news/49-of-finance-professionals-worry-cash-flow-data-is-unreliable-weekly-sta/654800/>

<https://genuino.world/it>

<https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/nike-learns-to-mass-customize-shoes-while-near-shoring>

<https://www.distribuzionemoderna.info/impres/i-mercati-esteri-trainano-barilla-nel-2020-plus-7-percent-dei-ricavi>

<https://www.slideshare.net/CharlesdC/grey-markets-deloitte-ralf-schwarzendahl-marc-abels>

<https://ourworldindata.org/grapher/world-trade-exports-constant-prices>

<https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/barilla/storia-barilla/>

<https://ilfattoalimentare.it/private-label-marchio-supermercato.html>

[https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/fa/d7/fad7735a-3fef-43cf-9ef6-b7988e5e35dc/barilla\\_group\\_bilancio\\_economico\\_2022\\_ita.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/fa/d7/fad7735a-3fef-43cf-9ef6-b7988e5e35dc/barilla_group_bilancio_economico_2022_ita.pdf)

<https://www.archivistoricobarilla.com/scheda-archivio/barilla-acquista-misko-grecia/>

<https://www.washingtonpost.com/food/2022/10/20/barilla-customers-sue-because-italys-1-brand-pasta-is-made-us/>

<https://www.truenumbers.it/export-di-pasta-negli-usa/#>

<https://grupoherdez.com.mx/en/about-grupo-herdez/>

<https://www.barillagroup.com/it/storie-home/storie/impegno-agricoltura-sostenibile-rispetto/>

[https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/b3/79/b379461e-3b15-4f6f-b93b-8870e178f874/rapporto\\_finanziario\\_2021\\_it.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/b3/79/b379461e-3b15-4f6f-b93b-8870e178f874/rapporto_finanziario_2021_it.pdf)

<https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/barilla-si-espande-uk-e-punta-su-e-commerce/>

<https://www.trolley.co.uk/search/?from=search&q=Spaghetti+Pasta>