

# 7

## Il pricing per i mercati internazionali

---

### 7.1 Prezzo e mercati esteri: una variabile critica

Il prezzo occupa una posizione critica nella definizione della strategia di marketing internazionale, poiché è la risultante di moltissime variabili riguardanti l'impresa, la concorrenza, i potenziali compratori e la politica economica dei governi dei paesi nei quali si vende. Ha inoltre influenza diretta sul risultato economico conseguibile dall'impresa e, in molti casi, ha la capacità di farsi interprete degli obiettivi dalla stessa perseguiti. Infatti il prezzo di vendita ha un peso determinante nella decisione del potenziale compratore quando i prodotti sono standardizzati, ma non solo. Anche quando la qualità del prodotto è l'elemento distintivo di un'offerta, non essendo l'acquirente sempre in grado di valutare con precisione le diverse alternative, può fare riferimento ai livelli di prezzo.

Ciò nonostante, esaminando il processo di definizione dei prezzi delle imprese che operano sui mercati internazionali, è dato constatare, con relativa frequenza, una carenza di approccio strategico: le decisioni vengono infatti assunte più basandosi sull'intuito o sull'esigenza di assumere ad ogni costo una posizione sui mercati esteri, piuttosto che su analisi rigorose.

#### **Le principali difficoltà nella determinazione dei prezzi internazionali**

Le principali difficoltà inerenti la formulazione e successiva gestione del pricing internazionale sono legate all'elevato numero di informazioni:

- interne (es. elementi di costo attribuibili al prodotto, riparto delle spese di marketing, suddivisione ed imputazione dei costi comuni),
- esterne (es. condizioni economiche, sociali e politiche del mercato di destinazione, differenze in termini di gusti e percezioni dei consumatori dei vari paesi, caratteristiche dei canali distributivi tipici dei mercati esteri pe-

netrati, struttura competitiva, fluttuazioni dei tassi di cambio, vincoli legislativi e culturali) all'impresa da monitorare.

Inoltre, le tecniche per la definizione dei prezzi sono differenti a seconda che si tratti di beni di consumo, beni industriali e strumentali. Per quanto riguarda i **beni di consumo**, quanto più basso è il reddito pro capite, tanto maggiore è l'importanza del prezzo. Di conseguenza, nei paesi industrializzati il prezzo dei beni di consumo avrebbe, in generale, peso minore rispetto a quello che assume nelle scelte del consumatore nei paesi in via di sviluppo. Per quanto riguarda i **beni strumentali**, la definizione dei prezzi è strettamente legata ai benefici che il prodotto attribuisce al cliente ed ai costi iniziali e di esercizio che questi si accolla. E' importante tener conto delle alternative che si presentano al potenziale compratore, che non coinvolgono solo i prodotti della concorrenza ma anche prodotti alternativi.

Da ultimo, la complessità della determinazione del prezzo internazionale aumenta in modo esponenziale al crescere del **numero dei paesi** in cui l'impresa intende operare, non solo per la maggiore numerosità di variabili da analizzare, ma soprattutto a causa delle crescenti difficoltà di coordinamento tra le diverse politiche che potrebbero essere necessarie sui vari mercati.

Nei paragrafi seguenti verranno analizzati i fattori che orientano la politica dei prezzi per i mercati esteri, gli orientamenti decisionali tesi alla standardizzazione piuttosto che alla diversificazione dei prezzi e, da ultimo, gli aspetti gestionali tipici del pricing internazionale.

## 7.2 I criteri di orientamento della politica dei prezzi per i mercati internazionali

Le imprese che devono definire i propri prezzi all'estero, possono scegliere fra tre alternative:

- definire un prezzo uniforme ovunque;
- definire un prezzo per ogni paese in funzione del mercato locale;
- definire un prezzo per ogni paese in funzione dei costi locali.

Indipendentemente dall'alternativa seguita, l'impresa deve affrontare molteplici variabili e deve sempre tenere presenti tre punti di riferimento fondamentali, che sostanzialmente non differiscono da quelli utilizzati sul mercato interno:

- i fattori d'impresa;
- i fattori di mercato;
- i fattori ambientali.

Si tratta di agenti che variano, anche sensibilmente, da un paese altro, rendendo necessaria l'adozione di politiche differenti a seconda delle particolari realtà in cui l'impresa si trova a competere: paesi e/o segmenti di mercato. La politica di discriminazione dei prezzi potrebbe comportare un aumento dei margini di uti-

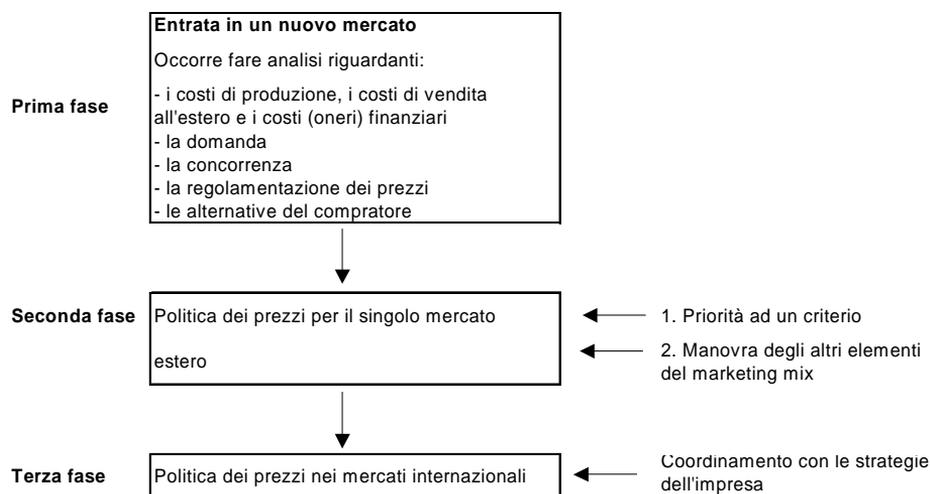
le, se i prezzi applicati sono adeguati. Tuttavia la differenziazione dei prezzi sui mercati geografici penetrati può dar luogo a mercati paralleli, che si creano quando il rivenditore ha convenienza ad approvvigionarsi del prodotto presso un distributore o una consociata dell'impresa in un altro paese, che lo offre ad un prezzo più basso (comprensivo delle spese di trasporto nel proprio mercato).

Se il differenziale di prezzo tra i due paesi si rivela sistematicamente capace di coprire i costi di scambio e trasporto, può nascere un 'mercato grigio' (**gray market**), vale a dire una serie di transazioni non ufficiali tra i due mercati, difficilmente controllabili dall'impresa produttrice. Ciò può vanificare l'efficacia della politica di discriminazione dei prezzi decisa ed applicata dall'impresa produttrice.

Le importazioni parallele costituiscono una forma particolare di operazione di arbitraggio tra due o più mercati-clienti che, in pratica, pone l'impresa in competizione con se stessa nei diversi mercati e, in ciascun paese, gli intermediari commerciali autorizzati in concorrenza con quelli non autorizzati.

Prima di analizzare i singoli fattori citati, proponiamo uno schema operativo prospettato dalla letteratura sul marketing internazionale in tema di processo di analisi e definizione del prezzo (fig. 7.1).

**Figura 7.1** Processo di analisi e definizione del pricing internazionale



Fonte: Pellicelli G., 1999. p.301

### 7.2.1 I fattori d'impresa: i costi

Tra i fattori interni aziendali che hanno influenza sulla determinazione dei prezzi di vendita per i mercati esteri è necessario considerare:

- agli obiettivi che inducono l'impresa a percorrere la strada dello sviluppo internazionale;
- l'ubicazione della struttura produttiva (se le unità produttive dell'impresa sono localizzate anche all'estero, è possibile sfruttare gli eventuali vantaggi comparati del paese ospite, controbilanciando con maggiore facilità gli scompensi creati dalle fluttuazioni del tasso di cambio);
- il sistema produttivo prescelto (i distributori indipendenti rendono più difficile il controllo dei prezzi e sono meno disponibili ad accettare una politica di prezzi standard imposti);
- i costi che l'impresa deve sostenere per raggiungere il compratore.

Tali costi sono principalmente: costi di produzione, costi di vendita e commercializzazione, oneri finanziari e spese di gestione dell'attività all'estero, sintetizzati nella tab. 7.1.

**Tabella 7.1** Le componenti per la determinazione del pricing internazionale

<b>A. Costi di produzione</b> Diretti e indiretti, che l'impresa sostiene prima di affidare il prodotto alla distribuzione
<b>B. Costi di commercializzazione</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. per una strategia di vendita diretta all'estero: costi di vendita attraverso gli intermediari, costi della forza di vendita, costi degli agenti (commissionari)</li> <li>b. per una strategia di integrazione con il mercato estero: spese di funzionamento della rete distributiva o spese per la costruzione e gestione di una eventuale subsidiary</li> </ul> Componenti di rilievo del costo di commercializzazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>- spese di promozione all'estero: pubblicità, partecipazione a fiere, invio di campioni, cataloghi ed altra documentazione</li> <li>- spese di trasporto: treno, aereo, strada, nave</li> <li>- spese per la gestione di scorte: fitti di magazzini, spese di custodia, deterioramento prodotti</li> <li>- spese di imballaggio e di etichettatura</li> <li>- spese portuali o aeroportuali: costi di carico e scarico, sosta, sdoganamento</li> </ul>
<b>C. Costi (oneri) finanziari</b> Relativi al capitale fisso e al capitale circolante necessari per sviluppare un programma di penetrazione commerciale sui mercati esteri. Derivano da: <ul style="list-style-type: none"> <li>- rischio del mancato pagamento da parte del compratore (insolvenza)</li> <li>- rischio di svalutazione della moneta nel caso in cui il pagamento sia dilazionato e la moneta si fatturazione sia estera (cambio)</li> <li>- eventuali cauzioni bancarie richieste dai compratori di beni strumentali a garanzia della qualità e della tempestiva consegna</li> </ul>
<b>D. Spese di "gestione estero"</b> Persone che si occupano delle vendite in altri paesi, dirigenti, export manager, collaboratori

Fonte: Pellicelli G., 1999, p. 304

In merito ai **costi di produzione**, in caso di esportazione il loro computo presenta problematiche simili a quelle affrontate dall'impresa sul mercato nazionale. Occorre esaminare analiticamente la loro composizione e valutare in che modo i diversi componenti di costo variano al mutare del volume di produzione. Ciò consente di appurare l'esistenza di economie di dimensione (diminuzione dei costi unitari di produzione) e di valutare la convenienza di vendere sui mercati

esteri quantità aggiuntive di prodotto. Occorre inoltre considerare i costi connessi alle eventuali modifiche di prodotto che si rendessero necessarie per meglio incontrare le necessità della clientela straniera.

Se invece l'impresa dovesse disporre di unità produttive all'estero, oppure strutture distributive proprie, si porrebbe altresì la questione di ripartire le quote di costi comuni sostenuti dalla casa-madre o da una o più filiali estere per conto dell'intera rete di produzione. Si tratta in genere di costi di ricerca, costi amministrative e di progettazione.

I **costi di commercializzazione** riguardano principalmente i costi di trasporto, promozione, distribuzione e dazi doganali. La complessità della loro quantificazione è bassa nel caso dell'esportazione ed accresce qualora la produzione venga realizzata in paesi terzi o venga fornito attraverso canali distributivi lunghi e complessi.

Gli **oneri finanziari** attongono prevalentemente al capitale fisso e circolante impiegati nel programma di penetrazione commerciale all'estero.

Le **spese di gestione dell'attività all'estero** si riferiscono ai costi del personale preposto alla gestione delle vendite all'estero ed agli aspetti amministrativi di tale attività. Tali costi sono ulteriormente influenzati:

- dalle difficoltà di controllo dei prezzi praticati dagli intermediari,
- dalle oscillazioni dei cambi e dalle differenze dei tassi di inflazione,
- dalle implicazioni esercitate dalle condizioni contrattuali negoziate con gli operatori esteri.

Per quanto concerne il tema del pricing all'intermediazione, il riferimento è fatto, ancora una volta, alle importazioni parallele, di cui si è già fatto cenno, nonché alla *price escalation*. Con tale espressione si fa riferimento all'incremento del prezzo praticato al destinatario ultimo dell'offerta aziendale per effetto dell'allungamento che il canale distributivo subisce quando si opera a livello internazionale. Canali altamente frammentati, caratterizzati da un'elevata presenza di imprese commerciali di piccole e medie dimensioni comportano un aumento del numero degli stadi, ossia degli operatori che si frappongono fra l'impresa esportatrice e l'utilizzatore finale. Ne consegue una riduzione, oltre che dell'efficienza distributiva, anche della possibilità per l'impresa di esercitare un adeguato controllo sui margini reddituali che i singoli intermediari trattengono. L'incremento di prezzo è talvolta tale da compromettere la competitività dell'offerta aziendale sul mercato estero.

### **I metodi per la progettazione del prezzo sui mercati esteri**

Una volta analizzata la struttura dei costi è necessario definirne l'imputazione al prezzo-export. La progettazione di una politica dei prezzi per i mercati esteri basata sui costi prevede essenzialmente la scelta tra due metodi: quello del costo pieno e quello del costo differenziale.

#### **Metodo del costo pieno**

Il metodo del costo pieno prevede che il prezzo del bene esportato tenga conto oltre che dei costi variabili medi del prodotto, anche di una percentuale dei co-

sti comuni dell'impresa: a tale ammontare viene poi applicata un'aliquota percentuale di ricarico idonea ad assicurare un determinato margine di redditività. Questa metodologia, se garantisce la completa copertura dei costi ed un margine di guadagno, può condurre la fissazione del prezzo ad un livello così elevato da compromettere la competitività dell'offerta. Per questo l'approccio in questione può essere opportuno quando l'impresa si trova in posizione 'dominante' rispetto al mercato ed opera in segmenti di mercato al riparo dalla concorrenza. Trova inoltre applicazione in quelle imprese che, pur occupando una modesta posizione di mercato, non intendono sviluppare una politica di penetrazione all'estero aggressiva. Le vendite internazionali assumono dunque un ruolo secondario: nella maggioranza dei casi ci troviamo di fronte ad imprese di medio piccole dimensioni che operano all'estero occasionalmente.

Dall'applicazione di questo modello deriva un pricing piuttosto stabile nel tempo (le modifiche sono strettamente dipendenti dalle fluttuazioni dei costi variabili) che non prende in considerazione né le politiche adottate dalla concorrenza né le reazioni della domanda. Dunque le sue caratteristiche, che gli avvalgono l'appellativo, attribuito da alcuni autori, di "rigid cost-plus pricing", conferiscono alla politica di prezzo un notevole grado di staticità.

In vero, questa rigidità può essere attenuata facendo ricorso al flexible cost plus pricing, che contempla l'introduzione di alcuni elementi di flessibilità quali la concessione di sconti commisurati al tipo di clientela, all'ammontare dell'ordine o dell'intensità concorrenziale del mercato.

In definitiva questo metodo, se escludiamo i costi di trasporto, prevede l'applicazione di un prezzo pressoché standardizzato in tutti i paesi penetrati.

### **Metodo del costo differenziale**

Il metodo del costo differenziale (incremental costing o dynamic approach) si fonda invece sull'assunto che i costi relativi al mercato interno, sia fissi che variabili, si generano indipendente dall'attività esportativa dell'impresa. In quest'ottica il prezzo per i mercati esteri tiene conto esclusivamente dei costi variabili di produzione e dei costi di vendita, di marketing, amministrativi e finanziari relativi al particolare mercato considerato.

Questo approccio viene solitamente utilizzato dalle imprese che optano per una strategia difensiva o che intendono penetrare il mercato estero in modo aggressivo. Nella prima situazione, spesso l'impresa ha a disposizione una quota di capacità produttiva inutilizzata, dunque, pur di ricavare il maggior utile da tale capacità accetta di vendere i prodotti coprendo esclusivamente i costi differenziali. Nel secondo caso l'impresa riduce i costi imputati al prodotto, caricando i costi fissi sulla produzione nazionale e praticando all'estero prezzi pari o vicini ai costi marginali, al fine di conseguire una posizione competitiva rispetto alla concorrenza locale ed internazionale ed acquisendo velocemente una posizione di rilievo. Conquistata poi la quota di mercato obiettivo ed indebolita la concorrenza, l'impresa potrà incrementare gradualmente i livelli di prezzo.

Tale politica dei prezzi è sicuramente più flessibile rispetto al metodo del costo pieno ed è suscettibile di maggiori adattamenti in risposta ai mutamenti che si

possono avere a livello internazionale e nei singoli contesti territoriali. Consente inoltre l'applicazione di prezzi diversi tra i vari paesi verso cui s'indirizza l'interesse dell'impresa, rivelando una maggiore sensibilità alle condizioni dei mercati locali.

Anche il metodo del costo differenziale non è scevro da inconvenienti e rischi: può scatenare una competizione sui prezzi 'a ribasso', può esporre l'impresa a sanzioni anti-dumping (quadro 7.1), oppure indurre gli acquirenti esteri a percepire un basso livello qualitativo dei prodotti.

#### Quadro 7.1 Il dumping

"L'etimologia della pratica di commercio internazionale nota sotto il nome di dumping si riallaccia al termine anglosassone dumps, a indicare il comportamento del venditore che svende eccedenze di merce all'estero, cioè lontano dal suo mercato abituale, onde evitare ivi la caduta del prezzo. Per analogia, ogni discriminazione di prezzo sui mercati internazionali ha preso ad essere riconosciuta nel linguaggio corrente come pratica di dumping". Grammatica P., 1996, p. 301.

In linea generale possiamo parlare di dumping ogniqualvolta una merce viene venduta su un mercato estero a prezzo più basso rispetto a quello applicato sul mercato interno (tenendo ovviamente conto dei costi di trasporto e di vendita). In seguito alla diffusione della pratica ed agli effetti provocati nei mercati, il GATT (Accordo Generale sulle Tariffe e sugli Scambi) è stato chiamato a regolare la materia con apposito codice (art. VI dello statuto Gatt). Da questa normativa internazionale sono derivate le diverse procedure nazionali che rappresentano un importante elemento della struttura protezionistica di un paese. Equiparate al dumping sono le sovvenzioni che un paese concede all'esportazione o alla produzione di determinati prodotti quando le imprese nazionali smerciano i loro prodotti su mercati diversi da quelli di origine. Nel caso in cui si verificano questi comportamenti da parte delle imprese straniere, i paesi importatori possono istituire dazi antidumping sulle importazioni in dumping e dazi compensativi a fronte di sovvenzioni statali.

Data l'impossibilità di decretare la superiorità dell'uno o dell'altro metodo, non possiamo che concludere questa analisi osservando che la scelta dipende oltre che dalle condizioni di mercato, anche dalla situazione contingente dell'impresa. Inoltre può anche essere ipotizzata, nel tempo, una migrazione dall'uno all'altro metodo, al fine di massimizzare l'appropriatezza del prezzo alle situazioni di mercato da affrontare.

#### Le tipologie dei costi di esportazione

Sempre in tema di costi, un ulteriore aspetto da sottolineare concerne i costi di esportazione, che rappresentano una porzione importante del prezzo applicabile in un mercato estero. E' pertanto necessario confrontare il prezzo di cessione internazionale dopo aver dedotto i tipici costi di esportazione quali, ad esempio, i costi di trasporto, di assicurazione, etc. Accenniamo a quelli più diffusi:

- **EXW (Ex Works - franco fabbrica).** Il venditore mette i prodotti a disposizione dell'acquirente nel proprio stabilimento e l'acquirente sostiene tutti i rischi e le spese da quel momento in poi;

- **FOB (free on board)**. Sono a carico del compratore tutte le spese di spedizione dopo il punto Fob che corrisponde di solito al luogo di partenza della merce;
- **FAS (free alongside ship nel porto di esportazione)**. Il venditore sostiene tutte le spese per consegnare le merci sulla banchina, ma non quelle per caricarle a bordo;
- **CIF (cost, insurance, freight ad un certo luogo di destinazione)**. Tutti i costi fino alla destinazione sono a carico del venditore;
- **DDP (delivery duty paid)**. Il venditore deve consegnare i prodotti nel luogo specificato nel paese importatore, dopo aver pagato tutte le spese, ivi compresi i diritti doganali<sup>1</sup>.

In conclusione, è facile comprendere che tutte queste variabili rendono difficile la definizione del prezzo di vendita in rapporto ai costi poiché tra l'altro, per ripartire i costi comuni, occorre stimare anche i volumi di vendita e quindi di produzione; previsione questa che diventa molto difficile quando si opera in più mercati.

## 7.2.2 I fattori di mercato: a) la domanda

La definizione del prezzo di vendita praticabile nei diversi mercati esteri non può prescindere dall'analisi delle caratteristiche della domanda e dai vari aspetti che definiscono il comportamento dei consumatori. Ciò analogamente a quanto avviene nel mercato nazionale del produttore, poiché domanda e prezzo sono strettamente legati.

Rispetto agli altri stimoli di marketing, il prezzo influenza con maggior significatività la domanda, in quanto fornisce maggiore oggettività ed affidabilità al processo di valutazione che precede l'acquisto. In una graduatoria di tali stimoli studiata da Hogerty, Barman e Russel, il prezzo risulta la variabile che maggiormente influenza il livello della domanda: si rileva un maggior valore dell'elasticità della domanda rispetto al prezzo che rispetto alle altre variabili di marketing

Elasticità della domanda rispetto ad alcune variabili del marketing mix:	
- prezzo	0,985
- pubblicità	0,003
- promozioni	0,008
- forza vendita	0,304.

### L'elasticità della domanda

Ciò significa che occorre in primo luogo valutare, al fine di comprendere le caratteristiche della domanda e la sua influenza sulla determinazione dei prezzi, l'elasticità della domanda. Tale apprezzamento dovrà essere realizzato per ogni

<sup>1</sup> Per approfondimenti si veda il contributo di G. Bertoli in Valdani G., Guerini C., Bertoli G., 2000, cap. 16 e Gramatica P., 2002.

mercato, poiché è funzione di fattori quali il numero di potenziali compratori, il reddito pro capite degli individui e quello spendibile, i gusti, la tradizione, l'esistenza di prodotti concorrenti e complementari.

Il valore dell'elasticità della domanda può evidenziare mercati con 'coscienza di status', in cui gli acquirenti sono poco sensibili alle variazioni di prezzo, essendo principalmente influenzati da valenze come la qualità e l'immagine del prodotto (o del paese di origine del prodotto), e mercati con 'coscienza di prezzo', quando l'ammontare degli acquisti è inversamente proporzionale al prezzo di vendita. Questo secondo caso, in cui il prezzo rappresenta il principale criterio di scelta, mette in luce bassi livelli di discrezionalità a disposizione dell'impresa, contrariamente a quanto avviene in situazioni di elasticità della domanda rispetto ai prezzi.

### La percezione del consumatore

In secondo luogo, al fine di completare il quadro di analisi e comprendere appieno l'influenza della domanda sulla formulazione del prezzo, è importante considerare la percezione da parte del consumatore. Il solo concetto di elasticità presuppone infatti l'esistenza di una relazione esclusivamente negativa tra domanda e prezzo, mentre in alcune situazioni il prezzo può esercitare sulla percezione del consumatore anche una spinta positiva. Un prezzo elevato può infatti essere interpretato come indicatore di qualità del prodotto quando, ad esempio, il consumatore non conosce il prodotto, gli attribuisce una forte valenza sociale, oppure quanto percepisce consistenti differenze tra le alternative di acquisto in grado di soddisfare il bisogno rilevato.

Dunque, per pervenire alla definizione di un pricing corretto, sarebbe opportuno comprendere il valore che il cliente attribuisce all'offerta dell'impresa, tenendo conto del fatto che la percezione da parte del potenziale acquirente è influenzata dall'esistenza di una struttura di prezzi accettabili pre definita per ogni bene o servizio.

A tal proposito è possibile riferirsi all'analisi di Costabile secondo il quale la misurazione del valore per il cliente può essere condotta mediante valutazioni interne all'impresa (quindi fondate sulle conoscenze maturate dal management aziendale in merito ai prodotti, alla domanda ed alle dimensioni economiche del processo di scambio). In alternativa o a completamento possono essere rilevate direttamente sul mercato le valutazioni di importanza e le percezioni di preferenza per ciascuna componente del sistema di offerta.

### 7.2.3 I fattori di mercato: b) la concorrenza

In occasione della definizione del proprio pricing, l'impresa non può prescindere dalla concorrenza, la cui politica ha sempre rappresentato un'area di attenta sorveglianza e di riferimento per le decisioni in tema di prezzi.

Anzitutto è importante indagarne **la struttura**, che si presenta differente in ciascun mercato: in alcuni esiste l'impresa dominante, in altri le quote sono distribuite tra poche imprese, in altri ancora le quote sono polverizzate tra un numero molto elevato di imprese.

Altrettanto differenti sono le **strategie in materia di prezzi**: alcune imprese mantengono prezzi elevati attirando i potenziali compratori con servizi e qualità accurata e concedendo dilazioni di pagamento. Queste imprese in genere non reagiscono a variazioni nelle politiche di prezzo dei concorrenti. Altre invece sono molto sensibili, anche se spesso le analisi dei prezzi praticati da queste risultano molto difficili da effettuare poiché non sempre le tariffe di listino vengono effettivamente applicate, oppure perché vengono impresse variazioni senza modificare i listini, ma agendo attraverso manovre di sconto, abbuono e prezzi dei servizi accessori.

Da ultimo, quando è possibile, è opportuno determinare anche **la reazione del consumatore** di fronte a due prezzi diversi, l'uno praticato dall'industria nazionale e l'altro praticato dall'impresa straniera. In genere, se il compratore pensa che esista un rischio nell'acquistare un prodotto straniero reagisce positivamente solo se il prezzo è più basso rispetto a quello praticato dall'industria nazionale. Se invece il compratore è portato a preferire i prodotti stranieri perché hanno l'immagine di prodotti di qualità, è disposto a pagare un prezzo superiore. In altre parole, oltre a rilevare i prezzi, è anche necessario stabilire a quale immagine e a quali elementi del marketing tali prezzi sono collegati.

### **La raccolta delle informazioni sulla concorrenza**

Gli ostacoli che si incontrano nel reperire le informazioni sulle variabili che caratterizzano le differenti situazioni concorrenziali, nonché nello stimare i costi su cui basare la formulazione del prezzo all'esportazione, possono indurre l'impresa (soprattutto se di piccole e medie dimensioni) ad adottare il prezzo prevalente sul mercato di destinazione dei prodotti. L'impresa potrebbe anche accogliere un pricing in linea con le scelte della concorrenza per evitare forme di price competition. Tale situazione è frequente in situazioni oligopolistiche, in cui le imprese esistenti cercano di non alterare gli equilibri esistenti in termini di quote di mercato ottenute.

### **La definizione del pricing basato sull'osservazione della concorrenza**

Assumendo come base per le proprie decisioni il comportamento adottato dalla concorrenza, l'impresa potrebbe anche posizionare la propria offerta ad un prezzo superiore o inferiore a quello praticato dai competitori. Per adottare tali strategie è anzitutto necessario delimitare lo spettro competitivo in base al quale definire il parametro di riferimento dei prezzi. Successivamente dovrà essere individuata l'ampiezza del differenziale di prezzo da applicare a tale parametro. Tale scelta dipende anche dalla struttura dei costi che può essere notevolmente diversa oltre che a causa delle caratteristiche organizzative ed operative dell'impresa, anche in ragione dell'interazione tra vantaggio competitivo e vantaggio comparato e dall'esistenza di accordi collusivi (non necessariamente formalizzati) in materia di prezzo nei contesti locali.

Ulteriore fattore che contribuisce ad orientare la politica dei prezzi alla concorrenza è rappresentato dalla **quota di mercato**. Se la penetrazione nel territorio competitivo di interesse è modesta, difficilmente l'impresa potrà avvalersi di ampi spazi di discrezionalità nella determinazione della propria politica di prezzo. La riproduzione delle decisioni della concorrenza sarà dunque una scelta obbligatoria. Un'eccezione può essere rappresentata dall'esistenza di un **tasso**

**di sviluppo della domanda** interessante, che potrebbe giustificare una politica di prezzi aggressiva: in questa ipotesi dovranno essere valutate velocità ed entità di reazione dei concorrenti. Di converso, se un'impresa controlla una quota di mercato rilevante, maggiori saranno gli spazi di manovra nella formulazione dei prezzi. Sarà dunque possibile per l'impresa definire una politica che sfrutti appieno le economie di scala, mantenendo dei livelli di prezzo contenuti. Ciò consente di erigere una barriera all'ingresso nei confronti dei potenziali entranti, soprattutto nelle fasi di espansione della domanda.

Nel caso in cui, invece, sia inevitabile l'ingresso sul mercato di interesse di nuove imprese, un'elevata quota di mercato ammetterebbe l'adozione di una politica di scrematura preventiva all'entrata di concorrenti. Il prezzo verrà in seguito ridotto, a meno che l'impresa in questione non ritenga soddisfacente una situazione di mantenimento dei prezzi a fronte di una quota di mercato ridotta.

Ci si può inoltre trovare di fronte ad imprese che pur avendo la possibilità di effettuare manovre sul prezzo preferiscono livellarli a quelli della concorrenza, concentrando la propria attenzione sugli altri elementi del marketing mix. Ad esempio, le imprese straniere corrono sempre il rischio di essere accusate di ricorrere a pratiche illecite (dumping), che hanno ripercussioni anche sull'opinione pubblica, dunque su potenziali compratori. In queste situazioni, l'impresa può decidere di adeguarsi al prezzo di mercato anche se sarebbe in grado di praticarne uno più basso, destinando le risorse disponibili al miglioramento della qualità o al potenziamento dei servizi aggiuntivi, oppure a rendere più aggressiva la promozione sul mercato.

#### 7.2.4 I fattori ambientali

Oltre ai fattori di mercato ed economici, la definizione della politica dei prezzi deve tener conto anche dei fattori ambientali, più volte menzionati nell'ambito del presente lavoro, che variano da paese a paese ed hanno lo scopo di proteggere l'economia nazionale nei confronti delle imprese concorrenti straniere.

Elementi particolarmente significativi nell'ambito della formulazione del pricing aziendale si rivelano:

- l'andamento del tasso di cambio;
- le barriere tariffarie e non tariffarie;
- la legislazione anti-dumping;
- il controllo pubblico dei prezzi;
- le restrizioni valutarie.

L'impatto di alcuni di questi vincoli è diminuito nel corso di questi ultimi anni, tuttavia la loro significatività permane, soprattutto per quanto concerne i rapporti con i paesi in via di sviluppo. Per l'analisi di tali temi si fa riferimento al

cap. 3<sup>2</sup>, mentre in questa sede si ritiene opportuna qualche considerazione sulla scelta della valuta di fatturazione, strettamente legata al tema delle oscillazioni del tasso di cambio. Dalla **valuta di fatturazione** dipende infatti la ripartizione del rischio di cambio tra esportatore e importatore. Ad eccezione di tutte quelle situazioni in cui sussistono obblighi legali di fatturare in moneta nazionale, tendenzialmente l'impresa esportatrice cerca di propendere per la fatturazione in una valuta 'forte' rispetto alla propria moneta nazionale, mentre, per contro, proprio in ragione delle fluttuazioni dei tassi di cambio, l'importatore preferirà optare per una valuta debole. Al di là di tutti gli accorgimenti e strumenti disponibili per la copertura dei rischi di cambio e di tasso d'interesse (tab. 7.2) e delle variazioni del prezzo delle materie prime (mercati a termine), appare interessante proporre una tabella elaborata da Cavusgil per la valutazione delle alternative di condotta delle imprese in condizioni di cambi fluttuanti.

**Tabella 7.2** Accorgimenti per la copertura dei rischi di cambio e tasso d'interesse

Valuta nazionale debole	Valuta nazionale forte
- Evidenziare la convenienza del prezzo	- Adottare una politica di non price competition, investendo sulla qualità e sui servizi post-vendita
- Investire sulla profondità delle linee di prodotto	- Migliorare la produttività, agendo soprattutto sulla riduzione dei costi
- Localizzare produzione ed approvvigionamento sul mercato nazionale	- Delocalizzare produzione ed approvvigionamento all'estero
- Sfruttare le opportunità di esportazione nel maggior numero di mercati possibile	- Dare priorità alle esportazioni verso mercati con valuta forte
- Negoziare pagamenti immediati o a brevissimo termine	- Utilizzare sistemi di compensazione (countertrade), specie nei paesi a valuta debole
- Definire il pricing in base al metodo del costo pieno, limitando l'adozione del costo differenziale ai nuovi mercati da penetrare	- Utilizzare il metodo del costo differenziale
- Accelerare il rimpatrio di guadagni e crediti maturati all'estero	- Trattenerne i guadagni all'estero e rallentare gli incassi.
- Minimizzare le spese sostenute in valuta estera	- Massimizzare le spese sostenute in valuta estera
- Acquistare i servizi (pubblicità, assicurazione, trasporto, ...) sul mercato nazionale	- Acquistare i servizi all'estero, negoziando il pagamento in valuta estera
- Fatturare in valuta nazionale	Fatturare in valuta estera
- Ricercare finanziamenti sul mercato interno	- Ricercare finanziamenti in valuta estera

Fonte: Cavusgil S.T., 1996, p.69

#### **Quadro 7.2** Il countertrade

Il countertrade è una forma di commercio internazionale fondata sullo scambio, totale o parziale, di beni e servizi. Il venditore, invece del normale pagamento in valuta, accetta come compenso per il trasferimento dei propri prodotti o servizi, o per la licenza di propria tecnologia, l'assegnazione di altre merci o servizi fornite dal cliente estero. In genere il countertrade ha funzione di facilitare o rendere possibile il commercio internazionale nei casi in cui l'acquirente non dispone né di valuta adatta per i pagamenti internazionali, né di linee di credito internazionali presso le banche. E' utilizzato in particolare nel commercio con i paesi dell'Est

<sup>2</sup> Si vedano inoltre Gramatica P., 1996, pp. 281-371; Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, pp. 352-360; Simon H., Kucker E., 1993; Hanna N., Dodge H.R., 1995.

Europeo e con quelli in via di sviluppo. Inoltre è una forma di scambio utile per stabilire rapporti amichevoli con i governi del paese acquirente perché favorisce l'esportazione dei prodotti di tale nazione e, in genere, incentiva lo sviluppo economico locale.

Il countertrade può manifestarsi in forme diverse che, in alcuni casi risultano anche piuttosto sofisticate.

Il **barter** (baratto), che è la forma più semplice in quanto è regolato da un unico contratto e non richiede alcuna transazione finanziaria, consiste in uno scambio diretto di prodotti tra due partner, senza alcun trasferimento di denaro. Presenta forti rischi per le imprese occidentali in quanto la qualità dei prodotti non è sempre costante e questo crea difficoltà quando le consegne sono scaglionate nel tempo. In secondo luogo fa ricorso ad un prezzo di riferimento per valutare le qualità scambiate che può essere diverso da quello che gli stessi prodotti hanno sui mercati mondiali. Ecco il motivo per cui viene più che altro utilizzato negli accordi commerciali tra governi.

Molto diffuso è invece il **counterpurchase** (detto anche commercio parallelo o commercio reciproco), che consiste in un accordo che contempla la realizzazione di due contratti separati attraverso i quali l'esportatore diventa anche acquirente di merci dal proprio compratore per una certa percentuale o l'intero valore del contratto di esportazione. I due contratti sono negoziati separatamente, ma eseguiti insieme perché la transazione non si perfeziona fintantoché entrambi non sono svolti. Il tempo relativamente lungo (da 1 a 5 anni) che l'esportatore ha a disposizione per effettuare il suo acquisto genera facilmente il problema dell'utilizzabilità economica delle merci ottenute dal compratore come parziale pagamento.

Il **compensation trading o compensazione** è un accordo caratterizzato dal fatto che il pagamento avviene parzialmente in valuta e per la rimanente parte in merci (a volte il pagamento viene effettuato totalmente in merci). Si distingue dal baratto perché: a) l'accordo comporta fatturazioni da entrambe le parti, le quali però non danno luogo a pagamenti effettivi, ma a debiti o crediti in un 'conto compensazione' o clearing; b) l'esportatore può trasferire ad una terza parte i prodotti ottenuti in compensazione. Generalmente le merci coinvolte in tale forma di countertrade vengono comprese in una lista predeterminata ed offerte ad un valore scontato (in quanto di qualità inferiore e limitata commerciabilità). La realizzazione di tale tipo di accordo richiede quindi, l'intervento di un soggetto terzo in grado di valutare e commercializzare le merci ottenute in pagamento. **Escrow trading and account o advance compensation** sono accordi per i quali l'esportazione viene perfezionata solo dopo, e nella misura in cui, la vendita di beni del compratore ha generato un certo ricavo in valuta.

Il **buy-back** è la forma di countertrade che più si è diffusa in questi ultimi anni: infatti è divenuto ormai la regola per il pagamento di forniture di progetti chiavi in mano all'Est Europeo, alla Cina e ad altri paesi in via di sviluppo. Con questo tipo di accordo il fornitore di un impianto o di un bene durevole ottiene in pagamento parziale o totale una certa quantità di beni prodotti con l'impianto stesso o beni simili. Spesso il contratto di buy-back è gestito da un'impresa occidentale come 'general contractor'. Essa ha quindi imprese subcontraenti e imprese licenziatrici. Quarta forma di countertrade può comprendere anche la fornitura di servizi: quelli che il fornitore dell'impianto o delle attrezzature si impegna ad acquistare dal paese compratore. L'impianto viene dunque realizzato nel paese estero utilizzando anche subcontraenti locali. Tutto ciò fa aumentare ulteriormente i rischi dell'operazione, soprattutto per quanto concerne tempi delle forniture e qualità dei servizi forniti.

L'**offset** è un accordo bilaterale tra stati in base al quale il paese industrializzato fornisce beni ad alta tecnologia al paese in via di sviluppo con l'impegno di produrre i beni in questione direttamente nel paese acquirente o di attuare investimenti tali da compensare il flusso di uscita di valuta estera necessario per pagare la fornitura). L'uso del countertrade consente ai paesi industrializzati di

ottenere materie prime a buon mercato e di avvalersi di manodopera a basso costo. I paesi in via di sviluppo, invece, col ricorso a questa attività, assicurano un mercato alla loro produzione e possono ammodernare le proprie tecnologie. Tuttavia non è esente da rischi e criticità, discusse ed analizzate nella letteratura citata nelle fonti.

Da ultimo ricordiamo factoring, forfaiting e discounting, forme di finanziamento utilizzate molto frequentemente in collegamento con il countertrade. Il factoring consiste nella cessione di crediti (comprovati da documenti di esportazione) da parte di un'impresa ad una banca. Il forfaiting ha le stesse caratteristiche del factoring, ma riguarda crediti a medio termine. E' utilizzato principalmente per i beni di investimento la cui durata è più lunga di quella del finanziamento. Il discounting si concreta nella vendita di carta commerciale che riconosce all'acquirente il diritto di rivalersi sull'esportatore se il paese che ha chiesto il countertrade non onora i pagamenti.

Fonti: Caroli M., 1994, pp.218-220 – Pellicelli G., 1999, pp.322-333 - Del Giudice F., 1999.

In conclusione, la determinazione del giusto prezzo è indubbiamente una delle decisioni più difficili e più importanti, proprio perché è fondamentale per raggiungere volumi di vendita desiderati e la necessaria redditività. Non dimentichiamo, inoltre, che il prezzo di vendita influisce moltissimo sulla decisione del potenziale compratore, soprattutto quando i prodotti sono standardizzati e quindi facilmente confrontabili tra loro; il prezzo, infatti, è l'elemento del marketing mix che il consumatore può valutare con maggior precisione. Avere una politica di prezzo sul mercato globale significa assicurare il rapporto logico prodotto-valore in tutti i mercati, sempre nel rispetto delle condizioni di ogni mercato e comunque senza creare eccessive differenze di prezzo, riscontrabili dal consumatore-utilizzatore globale.

### **7.3 La definizione di un corretto pricing internazionale fra standardizzazione ed adattamento**

Secondo Kotler, nel definire i prezzi per l'estero le imprese si trovano di fronte ad una triplice alternativa:

- un prezzo uniforme ovunque;
- un prezzo per ogni paese in funzione del mercato locale;
- un prezzo per ogni paese in funzione dei costi locali.

Al di là della tripartizione suggerita, la scelta che si profila è essenzialmente tra standardizzazione ed adattamento, alternativa questa alla base di un ampio dibattito teorico.

#### **Il dibattito dottrinale**

Alcuni autori sostengono la determinazione di prezzi uniformi in quanto, fissando prezzi differenziati, le operazioni di arbitraggio condurrebbero in tempi più o meno lunghi alla scomparsa di qualsiasi tipo di differenziale. Una seconda

corrente di pensiero afferma invece che il prezzo all'esportazione dovrebbe essere differenziato 'a ribasso' rispetto al prezzo applicato sul mercato nazionale. I sostenitori di questa ipotesi sono nettamente schierati a favore dell'applicazione del criterio del costo differenziale. Al prezzo export dovrebbero dunque essere imputati esclusivamente i costi variabili relativi al prodotto esportato, mentre costi fissi e spese generali graverebbero sul prezzo nazionale. Altri ancora pensano ad un prezzo per le vendite all'estero sistematicamente superiore a quello praticato sul mercato domestico, in quanto deve tener conto di canali distributivi più lunghi, di eventuali costi di adattamento del prodotto alle mutate esigenze locali, ai maggiori rischi finanziari e, da ultimo, dell'influenza e degli interventi praticati dai governi del paese interessato. In definitiva, la politica dei prezzi per i mercati internazionali può assumere diverse configurazioni che sono peraltro suscettibili di variazioni nel corso del tempo. Nella scelta della alternativa più opportuna per le peculiari situazioni imprenditoriali, Bertoli propone la sintesi riportata nella tabella 7.3<sup>3</sup>.

**Tabella 7.3** Standardizzazione dei prezzi internazionali vs. adattamento

<b>Standardizzazione dei prezzi</b>
Non esistono rilevanti differenze nelle caratteristiche della domanda tra i diversi mercati
I prodotti sono simili e facilmente sostituibili con quelli dei concorrenti
Non esistono barriere che ostacolano il commercio tra paesi e le operazioni di arbitraggio
La domanda è consapevole dell'esistenza di un prezzo globale
L'internazionalizzazione dell'apparato distributivo consente lo sviluppo di acquisti centralizzati
<b>Adattamento dei prezzi</b>
E' possibile sfruttare la differente struttura dei prezzi che caratterizza diversi mercati
I prodotti sono concepiti come differenziati
Le barriere al commercio internazionale sono di rilevante entità e comportano costi di transazione tali da non consentire operazioni di arbitraggio
I soggetti di domanda dispongono di scarse informazioni sui prezzi praticati altrove

Fonte: Valdani E., Guerini C., Bertoli G., 2000, p. 364

### **Le politiche di prezzo sui mercati internazionali**

L'alternativa opposta alla standardizzazione, cioè la **politica di adattamento** dei prezzi, tiene conto di tutte quelle condizioni che caratterizzano i vari mercati in cui opera l'impresa quali elasticità della domanda, dimensione del mercato, situazione competitiva, presenza di barriere, livello di reddito dei consumatori e loro preferenze. Un terzo tipo di approccio, non contemplato espressamente nella schematizzazione proposta, è di **tipo combinato** e cerca di trarre vantag-

<sup>3</sup> Sul tema si vedano anche Diller H., Bukhari I., 1994, p. 168 e ss. – Piercy N., 1982, p. 174 e ss.

gio dalle opportunità offerte dalle alternative precedentemente citate. Prevede infatti la standardizzazione dei prezzi per i mercati che presentano maggiori affinità o scambio di informazioni tali da favorire operazioni di arbitraggio e l'adattamento nel caso in cui i mercati target siano separati sul piano culturale, geografico e siano caratterizzati da esigenze specifiche.

La **politica di standardizzazione** dei prezzi per i mercati internazionali, implica l'adozione del medesimo livello dei prezzi in tutti i mercati in cui opera l'impresa. Tale approccio è particolarmente adatto per tutte quelle offerte che vengono percepite come 'globali' da parte dei consumatori (ad esempio i beni industriali o ad elevato contenuto tecnologico).

L'approccio (operativo) delle imprese risulta molto più complesso e variegato rispetto a quanto finora illustrato, in quanto altri fattori relativi ai singoli mercati incidono come veri e propri vincoli, sulla definizione dei prezzi esteri, quali:

- la struttura competitiva ed il livello di concentrazione;
- il ciclo di vita del prodotto;
- la struttura distributiva;
- il comportamento dei consumatori.

Dunque "nella scelta fra standardizzazione e adattamento della politica dei prezzi ... l'impresa rischia di rimanere 'schiacciata' fra i pericoli di un'inadeguata attenzione ai fattori specifici che caratterizzano i singoli paesi-mercato e quelli derivanti dal fiorire di operazioni di arbitraggio dallo sviluppo delle politiche di centralizzazione degli acquisti da parte delle imprese della grande distribuzione"<sup>4</sup>.

## 7.4 PMI e pricing internazionale

### L'importanza di un pricing corretto

La definizione del prezzo è il momento della verità per un'azienda, soprattutto se si rivolge ai mercati internazionali. Nessun altro strumento di marketing ha un effetto così immediato sulle vendite e sui profitti dell'impresa come il prezzo! Le conseguenze delle variazioni ad esso applicate sono più dirette ed immediate rispetto a tutte le modifiche che possano essere apportate agli altri elementi del marketing mix, in quanto originano reazioni sia da parte del consumatore che da parte del sistema competitivo.

In futuro l'importanza del corretto pricing è destinata ad incrementarsi. In considerazione del fatto che molti mercati stanno raggiungendo un livello di saturazione, le imprese troveranno una difficoltà crescente nel raggiungimento di alti livelli nelle vendite senza utilizzare attivamente la leva del prezzo come strumento competitivo. Allo stesso tempo le communication technologies, come internet, saranno potenzialmente in grado di guidare una maggior trasparenza tariffaria, rendendo più difficile per le imprese stabilire e mantenere differen-

---

<sup>4</sup> Valdani E., Guerini C., Bertoli G., pp.364-365.

ziali di prezzo sui mercati. Se aggiungiamo a queste considerazioni la riduzione del ciclo di vita del prodotto e la pressione verso strategie di pricing più sofisticate che consentano di ridurre i tempi di raggiungimento del break even point. Da ultimo, la liberalizzazione del commercio internazionale e la crescente integrazione economica renderanno le tradizionali modalità di definizione dei prezzi obsolete (in particolare quelle tendenti a differenziarlo a seconda dei mercati di sbocco), rendendo necessari miglioramenti nelle politiche di pricing.

### **I fattori che influenzano la definizione dei prezzi**

In genere i responsabili d'impresa sono consapevoli dell'importanza dei prezzi e della crescente complessità prospettica nella loro definizione e gestione, ma lamentano una scarsa attenzione da parte della letteratura e degli studi empirici, dunque una sostanziale mancanza di linee guida per una migliore interpretazione del pricing internazionale.

Un contributo importante in questo senso, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, ci viene fornito da Barbara Stottinger che ha realizzato una ricerca qualitativa su un campione di 45 PMI europee appartenenti a cinque settori industriali (sistemi, settore elettrico, meccanico, plastico e produzione di mobili, particolarmente coinvolti nelle attività di esportazione). Le informazioni emerse dalle interviste qualitative somministrate ai responsabili delle aziende indagate sono state successivamente integrate da dati quantitativi secondari. Le risultanze dell'analisi, che mettono in luce l'approccio al pricing da parte del campione di PMI europee, è sintetizzato nei seguenti punti.

Sebbene la letteratura enfatizzi l'importanza di definire politiche di pricing specifiche, in realtà queste non verrebbero fissate, dunque il prezzo sarebbe strettamente dipendente e legato agli obiettivi strategici generali dell'impresa. Inoltre, i 2/3 delle imprese indagate non definiscono obiettivi finanziari della propria attività di esportazione: assumerebbe maggior rilievo, a fronte di una saturazione degli sbocchi nazionali, la ricerca di nuove opportunità all'estero e il mantenimento o l'incremento della quota di mercato internazionale. Le imprese che definiscono obiettivi finanziari utilizzano unicamente, come indicatore di performance, la massimizzazione del profitto.

Elementi che influenzerebbero la definizione degli obiettivi legati alla definizione del prezzo risultano l'**esperienza del management in campo internazionale** e il sistema distributivo utilizzato sui mercati esteri. In merito al primo punto, sono le imprese con minore tradizione internazionale a prediligere obiettivi non finanziari nella definizione dei prezzi di penetrazione dei mercati esteri, mentre maggior attenzione a target misurabili (abbiamo citato massimizzazione dei profitti) sarebbe dedicata dai manager con maggiore esperienza.

Per quanto concerne il **sistema distributivo** (che verrà analizzato nel prossimo paragrafo) le analisi mettono in luce la maggior presenza di obiettivi non finanziari in quelle imprese che si avvalgono di forza vendita 'interna', mentre vengono applicate metodologie di misurazione delle performance rigorosamente misurabili (finanziarie), da parte di quelle aziende che ricorrono a distributori

indipendenti. Nel caso di sistemi misti prevale l'individuazione di indicatori finanziari per la misurazione dei risultati delle attività svolte all'estero.

Secondo alcuni autori, anche **l'allocazione organizzativa degli organi preposti alle decisioni sui prezzi** avrebbe influenza sul loro processo di definizione. Baker e Ryans hanno individuato due criteri cruciali nella definizione delle politiche di prezzo all'esportazione:

- il livello gerarchico al quale si collocano i decisori dei prezzi (sebbene la centralizzazione decisionale possa condurre a una maggiore uniformità generale e ad un maggior controllo e continuità, la decentralizzazione offre la possibilità di reagire con maggior prontezza e flessibilità agli stimoli provenienti dal mercato);
- l'autonomia di modifica dei prezzi a livello distributivo (i manager della distribuzione sarebbero maggiormente attenti al livello delle vendite).

La ricerca sul campione di imprese testè citata mette in luce la netta maggioranza delle decisioni localizzate a livello direzionale. Nei limitati casi in cui questo non avvenga, il management definisce comunque linee guida molto stringenti per la definizione puntuale dei prezzi. Sarebbero maggiormente propense alla centralizzazione delle decisioni sul pricing le imprese di maggiori dimensioni operanti in segmenti di mercato premium. Per quanto attiene alla decentralizzazione decisionale, questa sarebbe nella pratica limitata alle situazioni strettamente richieste dai mercati internazionali e dalla necessità di trasferire know-how dalla distribuzione locale a quella estera.

### **Quale pricing per le PMI**

Il dibattito relativo alla scelta di standardizzare o differenziare i prezzi a livello internazionale ha da lungo tempo caratterizzato la ricerca sui temi del marketing, a partire dalle argomentazioni contenute nell'articolo 'The globalization of markets' di Levitt<sup>5</sup>. Sebbene la standardizzazione consenta di stabilire un posizionamento internazionale uniforme, si corre il rischio di non cogliere importanti differenze nella domanda e nelle condizioni di mercato. Inoltre, un'impresa che applica un prezzo uniforme potrebbe non sfruttare tutti i potenziali di profitto offerti dal mercato. La differenziazione consente alle imprese il rispetto delle idiosincrasie nazionali e di sfruttare i diversi potenziali territoriali, anche se si può innescare un impatto negativo sui consumatori e sui distributori nel momento in cui vengano a conoscenza delle discriminazioni di prezzo. L'indagine svolta non evidenzia alcuna ragione di particolare rilievo che orienti le PMI verso l'una o l'altra strategia, al di là dei temi individuati in letteratura quali: la tipologia di prodotto, il settore di appartenenza e il numero di paesi serviti.

---

<sup>5</sup> Levitt T., 1983.

### **L'impatto della tecnologia sulle politiche di prezzo**

Lo sviluppo dell'information e communication technology, nonché l'avvento dell'Euro sembrano non avere impatto sulla standardizzazione dei prezzi. La maggioranza delle imprese non pubblica il tariffario dei propri prodotti in rete, nella convinzione che tale informazione sarebbe fuorviante nei confronti della clientela in quanto il prodotto/servizio offerto è strettamente dipendente da qualità, livello di servizio e personalizzazione. Dunque i confronti non potrebbero essere effettuati.

Anche l'adozione di un'unica valuta in molti paesi europei non ha dato grossa spinta verso l'uniformità in quanto le imprese che intendono applicare prezzi diversi lo fanno a prescindere dal listino prezzi che è unico. La conclusione suggerita dai risultati dell'indagine è che le imprese, consapevoli dell'impatto potenziale di internet e dell'Euro sulla definizione delle politiche di prezzo internazionale, hanno sviluppato le modalità per mantenere, ove necessario, la differenziazione dei prezzi.

### **L'impatto del sistema distributivo sulle politiche di prezzo**

Unico fattore che sembra avere influenza sulle decisioni standardizzazione/differenziazione sembra essere il sistema distributivo prescelto. Nel caso di canali di proprietà, le possibilità di controllare il prezzo, dunque di applicare un tariffario standardizzato sono maggiori, oltre a godere di una migliore conoscenza del mercato e delle sue reazioni. Quando invece si opera con canali indipendenti la standardizzazione dei prezzi è più difficilmente applicabile in quanto devono essere definite a priori le strutture di sconto e sistemi di controllo della corretta applicazione del prezzo. Dunque generalmente viene proposta la metodologia della differenziazione dei prezzi.

### **PMI e modelli di pricing**

L'indagine inoltre ha anche cercato di comprendere quali sono i modelli maggiormente utilizzati nella definizione delle strategie di prezzo, nonché quali siano le informazioni utilizzate dalle imprese per definire nel dettaglio i prezzi. Influenzerebbero la strategia prescelta, l'esperienza dell'impresa sui mercati internazionali ed il suo posizionamento: le imprese con poca tradizione internazionale farebbero maggiore ricorso al rigid cost plus method, mentre quelle con alto grado di esperienza e le imprese globali propenderebbero per modalità più flessibili quali, ad esempio, il flexible cost plus pricing. In aggiunta, le imprese operanti nel segmento premium utilizzano con più frequenza il fcpp. In nessun caso sono state rilevate PMI che applicano il dynamic approach.

Nella definizione dei prezzi le informazioni più utilizzate sono indubbiamente i costi (di produzione e di distribuzione) ed i comportamenti della concorrenza, mentre relativamente poco utilizzate sarebbero le informazioni provenienti dai canali distributivi. Di importanza ancora modesta sarebbe la raccolta di informazioni statistiche presso organismi internazionali, internet e riviste internazionali, mentre irrisoria sarebbe la realizzazione di ricerche sui consumatori, le loro preferenze ed abitudini. Si può quindi dedurre che gli unici fattori vera-

mente importanti, ad oggi, per le piccole e medie imprese, siano i costi sostenuti e il confronto con la concorrenza venga considerato come surrogato delle preferenze del consumatore.

In conclusione emerge una situazione relativa al pricing e PMI piuttosto statica e tradizionale:

- le strategie di pricing sono pressoché inesistenti, in quanto il prezzo è legato agli obiettivi strategici generali dell'impresa;
- il livello di sofisticazione della individuazione degli obiettivi del pricing è strettamente dipendente dal livello di esperienza internazionale e dal tipo di distribuzione prescelta (interna/esterna);
- le decisioni sul pricing sono quasi esclusivamente centralizzate e vengono concesse autonomie alla distribuzione solo nel caso in cui la sua influenza sia particolarmente significativa;
- internet non ha ruolo particolare verso la standardizzazione dei prezzi a livello internazionale;
- I modelli più applicati nella definizione dei prezzi sono quelli maggiormente ancorati alla struttura dei costi;
- relativamente poca attenzione viene dedicata alle opinioni della forza vendita e del consumatore.

La definizione del pricing è dunque un campo al quale le PMI dovranno dedicare molta attenzione, se non nell'immediato futuro sicuramente in prospettiva, proprio perché sui mercati internazionali sarà sempre meno sostenibile la posizione di un'impresa che si confronta poco con il consumatore e con la concorrenza, adducendo tematiche di qualità differente, servizio e personalizzazione. In futuro la tecnologia consentirà probabilmente a tutte le aziende di operare su questi temi. Dunque il prezzo diventerà sempre più una leva di confronto, soprattutto relativamente ad offerte provenienti da aziende di paesi diversi.

In chiusura di capitolo si propone una procedura logica strutturata in nove fasi per definire il prezzo in campo internazionale (tab. 7.4).

**Tabella 7.4** Procedura per la determinazione del prezzo internazionale

1. Verifica del potenziale del mercato estero. Consiste nel ricercare le informazioni circa le potenzialità del mercato per il prodotto.
2. Stima del range di prezzo applicabile al mercato obiettivo. In genere si fa riferimento al range di prezzi applicati per prodotti sostitutivi o concorrenti dei prodotti in questione; su questa base viene determinato un prezzo massimo, un prezzo minimo ed un prezzo atteso, cioè il prezzo al quale il prodotto sarebbe più competitivo.
3. Stima del potenziale di vendita dell'impresa per i dati livelli di prezzo. Chiariti i diversi livelli potenziali di vendita, si determinano le alternative di prezzo che risultano più coerenti con la posizione strategica dell'impresa e con le altre politiche del marketing mix.
4. Analisi delle barriere tariffarie e non tariffarie. Si devono valutare gli eventuali incrementi di prezzo dovuto alle barriere o ai costi transazionali e ri-

considerare, di conseguenza, i potenziali di vendita dell'impresa. Se i cambiamenti dovuti alle barriere sono significativi, deve essere identificato il prezzo che, al lordo delle tariffe, determina l'effettiva raggiungibilità dei livelli di vendita posti dall'impresa come obiettivo.

5. Esame dei prezzi e del profitto potenziale. Occorre considerare se il sistema di prezzi che deriva dalle considerazioni precedenti garantisce i margini di profittabilità attesa. Se questo si verifica, si passa alla fase successiva, altrimenti è necessario ricercare politiche competitive più efficaci, o rivedere gli obiettivi di performance.
6. Considerazione di altri fattori che intervengono nella determinazione del prezzo finale. Ad esempio il grado di differenziazione del prodotto, il rischio connesso al tasso di cambio e di interesse, i costi generali per la gestione della presenza internazionale.
7. Verifica della consistenza con le politiche di prezzo degli altri prodotti. Riguarda in particolare lo stesso prodotto sul mercato domestico e sugli altri mercati esteri e i prodotti sostitutivi di quello considerato.
8. Implementazione del prezzo scelto e comunicazione agli utilizzatori finali o ai distributori.
9. Controllo delle performance del mercato ed eventuali azioni di affinamento. Occorre verificare che il prezzo sia corretto e sostenibile e modificarlo quando mutino in maniera significativa le condizioni di mercato o dell'impresa.

Fonte: adattamento da Caroli M., 1994, p.214-215