

L'indice di attrattività: un metodo rigoroso per la selezione dei mercati obiettivo di un progetto di internazionalizzazione.

di **Alfonso Pace**

[Visualizza gli altri contributi dell'autore >>](#)

Selezionare i paesi target è una delle prime decisioni che le aziende devono prendere per affrontare i mercati internazionali. E molto probabilmente, una buona scelta a questo livello è il modo migliore per iniziare il progetto di internazionalizzazione.

Dato che, almeno in teoria, esistono più di 200 paesi verso i quali si potrebbe esportare, è ovvio che sarebbe utile un metodo per individuare in modo facile e poco costoso ma allo stesso tempo ragionevolmente “scientifico”, i “paesi target”.

In questo documento prenderemo in esame l'analisi di attrattività dei paesi esteri e vedremo come essa può essere svolta costruendo un indice apposito utilizzando dati statistici liberamente disponibili e un po' di buon senso.

Alcuni semplici metodi per selezionare i mercati obiettivo

Il **primo passo** da compiere è sicuramente quello di **ridurre il numero delle potenziali alternative di internazionalizzazione esistenti** trovando un metodo che consenta agevolmente di eliminare in un sol colpo la grande maggioranza dei 200 paesi esteri che costituiscono il punto di partenza teorico.

La maggior parte delle aziende affronta questo processo utilizzando metodi molto semplici e, in prima approssimazione, molto efficaci.

Vediamo quali sono.

- **Capitalizzare le esperienze precedenti**

È possibile che un'azienda abbia avuto, in passato, alcune esperienze con clienti di altri paesi. Se tali esperienze sono state positive, anche se magari sono state soltanto occasionali, possono costituire un buon punto di partenza.

È anche possibile che l'azienda sia già presente su alcuni paesi esteri. In questo caso ovviamente sarà sensato ragionare per similitudine e puntare su quei paesi che per ragioni di carattere culturale, storico, politico, ..., sono più simili a quelli in cui l'azienda già vende.

Altra possibilità è che qualcuno che lavora nell'azienda venga da un paese straniero o abbia lavorato in precedenza in posizioni che lo hanno messo a contatto con determinati paesi stranieri.

In pratica, questo metodo, semplice e potenzialmente molto efficace, mette alla base della scelta del target del processo di internazionalizzazione il capitale di esperienze pregresse in possesso dell'azienda.

- **Imitare i concorrenti**

È molto probabile che l'azienda non sia la prima nel suo settore a decidere di intraprendere un percorso di internazionalizzazione. Una delle scelte più frequenti è proprio quella di indirizzare le risorse prima di tutto su quei mercati esteri sui quali sono già presenti i concorrenti dell'azienda stessa.

Questo metodo si basa sulla supposizione che le scelte di internazionalizzazione fatte

dai concorrenti siano state precedute da analisi e studi più o meno approfonditi e che comunque il livello di successo conseguito dagli stessi su quei mercati sia un indicatore dell'opportunità, per l'azienda, di fare scelte simili.

Ovviamente si tratta di un metodo poco "scientifico", nessuno garantisce che l'azienda possa avere lo stesso successo dei suoi concorrenti, e oltre a questo sicuramente non potrà contare sul cosiddetto "*first mover advantage*". Tuttavia, il fatto che si tratta di un prodotto simile, probabilmente indirizzato a clienti simili autorizza a pensare di non trovarsi di fronte a un vero e proprio salto nel buio.

Se si sceglie di utilizzare questo metodo è molto importante abituarsi a raccogliere informazioni sui concorrenti, a studiare le loro strategie di internazionalizzazione, i motivi dei loro successi o le cause dei loro fallimenti.

○ **Puntare su raggruppamenti e blocchi di paesi**

Alcuni paesi formano con altri zone o aree di libero scambio, unioni doganali, mercati comuni regolati da accordi regionali e sub-regionali.

Concentrare l'analisi solo sui paesi che fanno parte di qualche accordo di questo tipo può essere conveniente perché entrare in uno di essi significa, in genere, avere un accesso più semplice agli altri paesi che fanno parte dell'accordo attraverso, ad esempio, il meccanismo dei Certificati di Origine.

A tal proposito si possono citare, oltre ovviamente all'Unione Europea, il Nafta (North America Free Trade Association), l'Aladi (Associazione Latino Americana di Integrazione), il Mercosur (Mercato Comune del Cono Sud), l'EFTA (European Free Trade Association), ecc.

Altra possibilità è quella di puntare su raggruppamenti "informali" di paesi come ad esempio il blocco identificato con il termine "NIC (Newly Industrialized Countries)". Alla base di tali raggruppamenti, tuttavia, ci sono analisi statistiche condotte da istituzioni e organizzazioni internazionali, uffici studi di associazioni, istituti di internazionalizzazione, ...

Nulla vieta che si utilizzino anche sistemi personali per la costruzione di raggruppamenti di paesi.

Tutto ciò ha ovviamente un senso se si ritiene che gli aspetti in base ai quali viene realizzato il raggruppamento siano in qualche modo correlati al consumo dei prodotti dell'azienda e se si è disposti ad accettare il fatto che questi raggruppamenti esistono solo sulla carta.

Indipendentemente dal metodo utilizzato l'obiettivo è sempre quello di **diminuire in modo drastico il numero di paesi da prendere in considerazione** per il progetto di internazionalizzazione. E nonostante i metodi elencati riescano a raggiungere questo obiettivo, rimangono aperte alcune questioni potenzialmente molto importanti:

- il numero di paesi superstiti può essere anche molto elevato (dai 10 ai 30)
- le alternative individuate, indipendentemente dal loro numero, non sono ordinate in alcun modo
- la scarsa "scientificità" dei metodi visti non assicura di non aver tralasciato alternative di internazionalizzazione potenzialmente molto attraenti

Costruire un indice di attrattività da associare a ogni paese permette proprio di ovviare a questo problema, aiutando a costruire una classifica dei paesi target, in modo tale che le alternative relativamente più attraenti occupino le posizioni più elevate.

La costruzione di un indice di attrattività

I **metodi** indicati in precedenza sono **molto semplici da utilizzare**, ma come abbiamo visto, tutti hanno dei difetti più o meno evidenti e, soprattutto, sono troppo dipendenti da elementi soggettivi.

Anche se si vogliono semplicemente trovare delle conferme ai risultati cui si giunge mediante il loro utilizzo, si può provare ad adottare un approccio un più scientifico, costruendo un vero e proprio indice di attrattività.

Per questo si possono identificare una serie di step successivi:

Step 1 – Costruzione del database

Oggi è molto facile procurarsi **dati macroeconomici** che vengono pubblicati da vari enti e istituzioni, sia nazionali che internazionali.

Grazie a queste fonti è possibile costruire un database (una tabella) che raggruppa un gran numero di variabili (anche più di 100) su più di 200 paesi che in teoria potrebbero essere target di un eventuale progetto di internazionalizzazione.

È evidente che non è possibile gestire un database di queste dimensioni e che bisogna procedere verso una scrematura.

Step 2 – Selezione delle variabili rilevanti

Per questo è opportuno cominciare a **essere selettivi** individuando e prendendo in considerazione soltanto un sottoinsieme delle variabili disponibili. Per la loro selezione è possibile seguire una serie di linee guida:

- **Infatti, prima di tutto ci sono delle variabili che sono sempre utili**, in generale, per caratterizzare un paese (ad esempio la popolazione e il PIL) e che quindi non dovrebbero mai mancare in qualsiasi tipologia di database.
- **In secondo luogo è importante valutare la completezza delle informazioni**. Anche avendo a disposizione un database composto da 150 variabili per 220 paesi, non è assolutamente detto che ci sia un numero all'interno di ogni possibile incrocio della tabella. Per ottenere risultati ragionevolmente affidabili sarà opportuno cercare di concentrare l'attenzione sulle variabili per le quali i dati sono più completi.
- **In terzo luogo, l'azienda sarà sicuramente più interessata** a variabili molto collegate (in termini positivi o negativi) con lo sviluppo della domanda di prodotti e servizi simili ai suoi in un determinato mercato.

Per esperienza diretta possiamo dire che concentrando l'attenzione su un massimo di 20-30 variabili, si dovrebbero poter ottenere risultati ragionevolmente accurati (a patto ovviamente che le variabili scelte abbiano senso), senza dover gestire un database di dimensioni gigantesche.

Step 3 – Impostazione dei criteri di scrematura

A questo punto, dobbiamo impostare un sistema di **criteri** su alcune delle variabili selezionate per eliminare dal database tutti i paesi che non li rispettano contemporaneamente.

La logica di questo passo è molto semplice:

- prima è stato diminuito il numero di variabili da prendere in considerazione
- ora si prendono in considerazione alcune di queste variabili e le si utilizzano per ridurre drasticamente il numero di paesi che parteciperanno all'analisi di attrattività

L'obiettivo di questa fase di lavoro (che è la riproduzione “scientifica” dei metodi visti in precedenza) è rimanere con un numero di paesi compreso tra le 10 e le 30 unità

Un esempio di criteri di scrematura potrebbe essere il seguente:

- che la **popolazione** sia superiore a 30 milioni di persone
- che la **popolazione residente in aree urbane** rappresenti almeno il 50% del totale

In questo modo si eliminano dall'analisi tutti i paesi che non soddisfano contemporaneamente queste condizioni. Ovviamente più criteri si impostano, più si è selettivi e quindi minore sarà il numero di paesi superstiti a questa fase di lavoro.

Step 4 – Costruzione dell'indice di attrattività

I paesi superstiti alla scrematura rappresentano altrettante possibili alternative di internazionalizzazione.

La costruzione dell'indice di attrattività da associare a ciascun paese consente di costruire una classifica nella quale avremo in testa l'alternativa relativamente più attraente. L'obiettivo ovviamente è utilizzare questa classifica per trarre delle indicazioni sulla direzione nella quale utilizzare le risorse disponibili.

Per costruire l'indice di attrattività occorre

- **scegliere le variabili** più correlate al successo del progetto di internazionalizzazione (si tratta ancora, a questo punto dell'analisi, soprattutto di variabili di carattere macro-economico e socio-demografico). Ad esempio, un'azienda che vende capi di abbigliamento di elevata qualità e indirizzati a un pubblico giovane può essere interessata a elementi come la struttura per età della popolazione, il reddito pro-capite, la spesa per consumi pro-capite, ...;
- **valutare, per ciascuna delle variabili scelte, il “verso” della correlazione.** Ci sono infatti variabili al crescere delle quali cresce l'attrattività del mercato preso in considerazione (si pensi ad esempio alla popolazione o al reddito pro-capite) e variabili che si comportano esattamente nel modo opposto (si pensi, ad esempio, alla distanza dall'Italia);
- **valutare il “peso” delle variabili**, ovvero la loro importanza relativa all'interno del progetto di internazionalizzazione. In pratica, a ciascuna delle variabili individuate dovrà essere attribuito un valore (peso) crescente al crescere della sua importanza nel sistema di valutazione che si sta costruendo;
- **standardizzare i valori assunti dalle variabili considerate** per trasformarli in numeri “puri” e omogenei, svincolandoli dalle rispettive unità di misura (in caso contrario, sarebbe praticamente impossibile il confronto). Uno dei metodi di standardizzazione più utili è quello rispetto al campo di variazione della variabile. Per applicarlo basta prendere il valore che si vuole standardizzare, sottrargli il valore più basso che la variabile assume e dividere il risultato ottenuto per il campo di variazione (valore massimo – valore minimo) della variabile stessa.

$$x_{std} = (x - x_{min}) / (x_{max} - x_{min})$$

che per le variabili inversamente correlate con l'attrattività diventa

$$x_{std} = 1 - [(x - x_{min}) / (x_{max} - x_{min})]$$

In questo modo trasformeremo tutti i valori in numeri compresi tra 0 e 1

- **calcolare, sulla base delle considerazioni precedenti, un numero indice ponderato** che fornisca un giudizio sintetico sull'attrattività di ognuno dei 10-30 paesi considerati con riferimento allo specifico progetto di internazionalizzazione. Il numero indice ponderato si ottiene applicando, per ogni paese considerato, la seguente formula

$$I = [(x_1 * p_1) + (x_2 * p_2) + \dots + (x_n * p_n)] / (p_1 + p_2 + \dots + p_n)$$

dove I rappresenta l'indice di attrattività, i simboli x_1, x_2, \dots, x_n rappresentano le n variabili considerate e p_1, p_2, \dots, p_n i pesi delle variabili stesse.

Conclusioni

Sicuramente le aziende che decidono di intraprendere un progetto di internazionalizzazione hanno già le idee abbastanza chiare su quelli che potrebbero essere i paesi target del progetto stesso. Ma a volte proprio questo rappresenta un ostacolo all'individuazione di ulteriori alternative potenzialmente interessanti che per un motivo o per un altro sfuggono alla considerazione dei responsabili aziendali.

Il metodo presentato in questo articolo consente di lavorare in modo relativamente "asettico" e scientifico anche su un grande numero di dati di partenza con l'obiettivo di individuare le alternative di internazionalizzazione più attraenti sulla base di un algoritmo matematico.

La "scientificità" del metodo consente di introdurre nel processo di selezione dei mercati esteri un approccio rigoroso che consenta di essere ragionevolmente sicuri di non trascurare opportunità potenzialmente interessanti.

Se tutto va bene si avranno delle conferme rispetto alle impressioni e alle idee di partenza. Il rischio che si corre è di scoprire delle cose potenzialmente molto interessanti.

Alfonso Pace

alfonso.pace@nestplan.it