

Come (provare a) stimare i fattori di successo competitivo in un mercato estero ... senza svenarsi!

di **Giorgio Gandellini**

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

Premesse

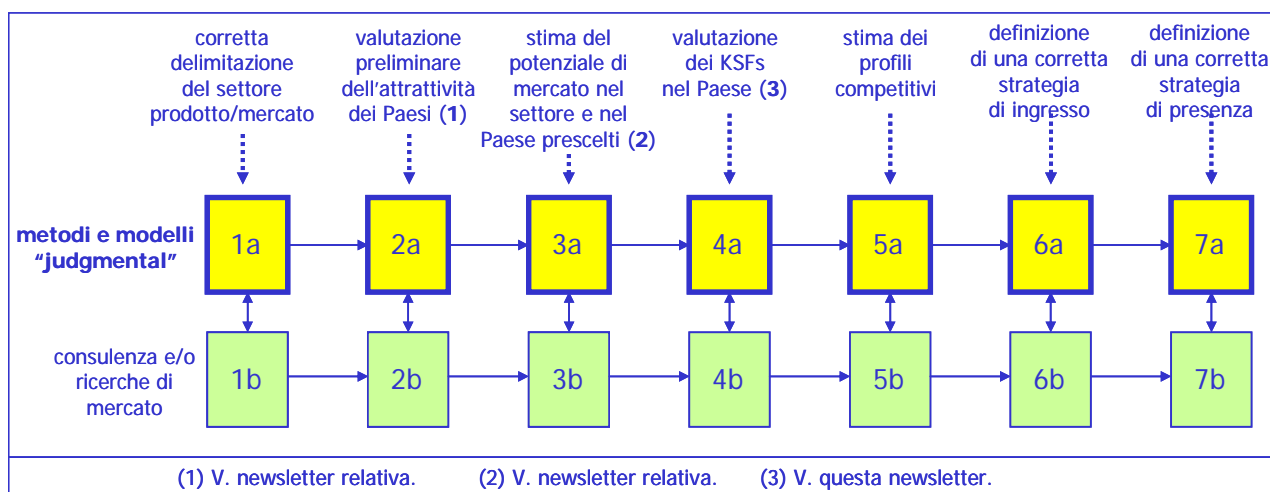
In una recente newsletter, Alfonso Pace ha proposto un approccio sistematico per la **valutazione dell'attrattività dei mercati esteri**, quindi per decidere su quali Paesi focalizzare l'attenzione per approfondire l'analisi del contesto di mercato e competitivo, mentre in una newsletter di alcuni anni fa, avevo trattato il tema della **stima dei potenziali di mercato**, una volta scelto il Paese target.

Dopo aver stimato il potenziale di mercato per i segmenti di interesse nel Paese target, è ovviamente **importante valutare in quale misura l'azienda sarà in grado di ritagliarsene una fetta**, e qui di solito "casca l'asino", dato che le aziende raramente investono in ricerche di mercato, preferendo approcci maggiormente basati sull'intuito e l'esperienza, non sempre sufficienti a garantire il successo, soprattutto in periodi di crisi e di forte pressione competitiva.

... ma ecco che, se **combiniamo l'intuito, l'esperienza e il buon senso con i modelli di tipo "judgmental"** (visti anche nelle newsletter di cui sopra) **e almeno con qualche dato oggettivo**, possiamo affrontare il problema di interesse con maggiore sistematicità e farci un'idea quanto meno approssimativa della realtà di mercato.

La figura che segue mette in contesto le fasi di lavoro appena descritte (2, 3 e 4): data la riluttanza delle imprese a investire in consulenze e ricerche di mercato, i metodi da noi utilizzati si ispirano quindi ai modelli "judgmental" appena citati (prima riga della figura).

Fig. 1 – Fasi di lavoro necessarie per entrare e prosperare in un mercato estero



Se poi, con uno sforzo sovrumano (!), si riuscirà anche a investire qualche migliaia di euro in ricerche di mercato fatte come si deve (sono spesso sufficienti indagini di tipo qualitativo su piccoli campioni di intervistati), meglio ancora!

Il modello logico¹

È ovvio a tutti che la capacità dell'azienda di acquisire una quota della porzione del mercato che sarà materialmente in grado di raggiungere (mercato cosiddetto "pertinente") dipende direttamente dalla sua capacità di soddisfare i criteri di scelta adottati dal mercato stesso (componenti del valore percepito dagli acquirenti, o "fattori di successo competitivo" in senso stretto o "Key Success Factors") almeno un po' meglio di alcuni concorrenti, proponendo quindi un rapporto valore/prezzo relativamente più competitivo.

¹ Come vedremo, il modello si ispira in parte ad alcuni dei metodi proposti nella newsletter sull'attrattività dei Paesi (in particolare, scelta delle variabili descrittive e loro ponderazione) e in quella sulla stima dei potenziali di mercato (in particolare, il modello "benchmark" o analogico).

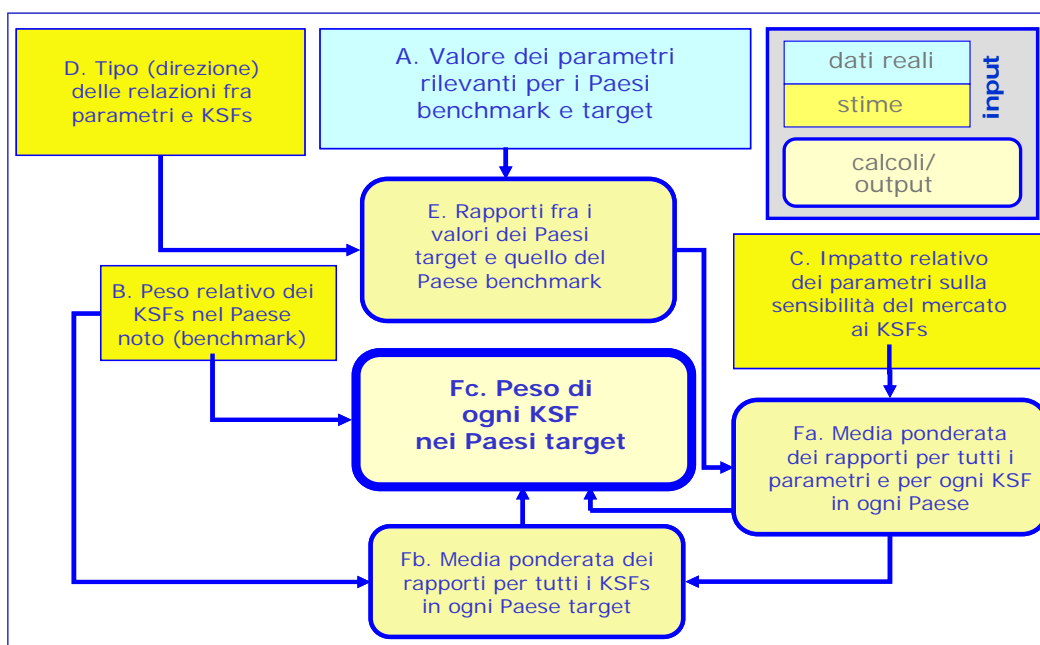
È quindi abbastanza essenziale cercare di **capire quali siano i criteri di scelta adottati dal mercato di sbocco e quale sia la loro importanza relativa per i consumatori target**².

Mettendoci quindi nei panni dei responsabili di un'azienda media o medio-piccola che desidera chiarirsi le idee sulle caratteristiche della domanda e sui criteri di scelta da essa adottata, sulla base soprattutto di un po' di esperienza (meglio se in mercati simili a quello target), di intuizione e di buon senso, cercheremo di proporre uno schema di valutazione relativamente coerente, finalizzato a **stimare in quale misura alcune caratteristiche socio-demografiche ed economico-industriali del paese target possano alterare l'importanza relativa dei criteri di scelta riscontrata, ad esempio, nel paese di origine** (o in qualsiasi altro mercato noto, preso come riferimento o "benchmark").

Si presuppone quindi che il responsabile aziendale conosca, come minimo e in modo abbastanza approfondito, **il proprio mercato**, e sia in grado di valutare in modo sensato i parametri esterni che possono condizionare la sensibilità della domanda alle componenti del valore (vale a dire, ai criteri di scelta adottati dalla clientela).

La logica del modello proposto è sintetizzata nella figura che segue: prenderemo in esame, passo per passo, le varie parti dello schema, con il supporto di semplici elaborazioni su foglio elettronico, il cui risultato verrà presentato nelle pagine che seguono.

Fig. 2 – Logica del modello di valutazione



Il riquadro in alto a destra della figura indica il tipo di operazione previsto in ogni fase di sviluppo concreto del modello logico:

- il rettangolo centrale in alto (A) identifica la prima fase del lavoro, consistente nella **raccolta di dati di input relativi** al Paese noto e al Paese di sbocco, **con riferimento a parametri socio-demografico-economici** ritenuti rilevanti per il settore di interesse (approccio simile a quello utilizzabile per la valutazione dell'attrattività dei Paesi)
- gli altri tre rettangoli (B, C, D) identificano invece le **stime** formulate dal decisore (input), sulla base della propria esperienza e sensibilità, **in merito all'impatto di tali parametri** e alle caratteristiche del mercato noto
- i riquadri ad angoli smussati (E, Fa,b,c) descrivono l'**output** dei calcoli effettuati dal modello sulla base degli input di cui sopra (Fc rappresentando l'output finale).

² Qualora l'azienda decidesse di investire anche in ricerche di mercato formali, esistono tecniche abbastanza recenti e molto potenti, quali la "conjoint analysis", che consentono proprio di stimare con buona approssimazione l'importanza relativa dei criteri di scelta adottati dal mercato e la sensibilità al prezzo dei potenziali clienti.

Dati e stime di input

Nella figura che segue sono presentati, a titolo puramente esemplificativo, alcuni dati di input iniziali:

- nella parte a sinistra (**tabella A**), i **valori oggettivi delle variabili esogene ritenute rilevanti** dal decisore per lo sviluppo del business di interesse: anche qui, quindi, c'è la componente soggettiva della scelta delle variabili (come del resto si è visto nei modelli "judgmental" proposti nelle newsletter sopra citate)
- nella parte a destra (**tabella B**), la **stima dell'importanza relativa dei criteri di scelta** adottati dalla clientela (nel nostro caso, ad esempio: prezzo, immagine di marca, qualità del prodotto, servizio) **nel mercato "noto"**, preso come *benchmark*.

Fig. 3 – Dati oggettivi relativi ai paesi di interesse e stima dell'importanza dei criteri di scelta ("Key Success Factors") nel paese noto, utilizzato come benchmark (esempio)³

A. parametri rilevanti		X	Y	bench (1)
1	population	200	80	120
2	gdp/head	10000	18000	12000
3	quality of life	60	80	50
4	econ freedom (2)	4	2	3
5	area	5000	1500	6000
6	literacy rate	65	50	55
7	% serv/gdp	10	35	15
8	% mass distrib.	10	45	15

B. stima dei pesi dei KSFs per il Paese benchmark			
price	brand	qual	serv
20%	10%	25%	45%

(1) Valori del Paese preso come riferimento (benchmark).

(2) Indice inversamente correlato alla libertà economica.

Almeno in teoria, la scelta delle variabili della tabella A potrebbe essere effettuata sulla base di dati specifici di settore (utilizzando, ad esempio, la tecnica della regressione multipla), purché esistessero dati attendibili ed esaustivi non soltanto sul valore delle variabili indipendenti (i parametri descrittivi dei Paesi), ma anche sulla variabile dipendente (ossia, ad esempio, la dimensione del mercato nel settore di interesse): peccato che, nella realtà, questi ultimi dati (soprattutto se riferiti a segmenti di mercato specifici) siano molto raramente disponibili!⁴

Ovviamente, nella realtà, i parametri prescelti per descrivere i Paesi potranno (e dovranno) variare in funzione degli specifici settori di interesse.

La figura 4 presenta invece le **ipotetiche stime** effettuate dal decisore su:

- **impatto relativo dei parametri** descrittivi dei paesi **sulla sensibilità del mercato alle diverse componenti del valore (tabella C** a sinistra della figura): ad esempio, si ritiene che la dimensione della popolazione abbia un possibile effetto (anche se marginale) soltanto sulla sensibilità al servizio, e nessun effetto sul resto

Fig. 4 – Stime dell'impatto relativo dei parametri descrittivi dei paesi sulle componenti del valore, nonché sulla direzione dell'impatto (esempio)

C. Importanza relativa parametri				D. Direzione dell'impatto *				
price	brand	qual	serv		price	brand	qual	serv
0%	0%	0%	10%	1	population			1
20%	10%	30%	15%	2	gdp/head	-1	1	1
15%	20%	20%	10%	3	quality of life	-1	1	1
20%	20%	15%	15%	4	econ freedom	1	-1	-1
0%	5%	0%	20%	5	area		-1	1
20%	20%	20%	10%	6	literacy rate	-1	1	1
15%	15%	10%	10%	7	% serv/gdp	-1	1	1
10%	10%	5%	10%	8	% mass distrib.	-1	1	1
100%	100%	100%	100%		* 1= diretta -1= inversa 0= neutrale			

³ Per semplicità, in questo caso il prezzo viene implicitamente considerato come componente negativa del valore.

⁴ V. anche quanto detto in una precedente nota riguardo alla valutazione dell'importanza relativa dei criteri di scelta.

- **direzione dell'impatto (tabella D a destra della figura)**, vale a dire: il parametro di interesse (ad esempio, il reddito pro-capite) ha un impatto inversamente proporzionale sulla sensibilità al prezzo e un impatto direttamente proporzionale sulla sensibilità alla marca (v., rispettivamente, gli indici "-1" e "1" evidenziati).

Output intermedi e finali calcolati dal modello

Ora che abbiamo esaminato gli input necessari, non ci resta che vedere come il modello li trasformerà in output intermedi e finali.

Innanzitutto, **i valori delle singole variabili sopra viste per il Paese target** (presentati più sopra nella tabella A della figura 3), del quale si vuole stimare la sensibilità relativa alle componenti del valore, **vengono rapportati a quelli corrispondenti per il Paese noto**, ottenendo dei moltiplicatori o demoltiplicatori, a seconda che i numeratori del rapporto siano superiori o inferiori ai denominatori (v. figura 5).

Se la variabile di interesse è ritenuta inversamente correlata a una specifica componente del valore (v. gli indici "-1" nella tabella D nella figura 4) il rapporto fra i valori dei Paesi verrà invertito, dividendo il valore relativo al Paese *benchmark* per quello del Paese target.

Fig. 5 – Rapporti fra i valori di due paesi target e il paese benchmark, con riferimento ai parametri di interesse e in funzione della direzione dell'impatto

E	Paese X				Paese Y			
	price	brand	qual	serv	price	brand	qual	serv
1				1,67				0,67
2	1,20	0,83	0,83	0,83	0,67	1,50	1,50	1,50
3	0,83	1,20	1,20	1,20	0,63	1,60	1,60	1,60
4	1,33	0,75	0,75	0,75	0,67	1,50	1,50	1,50
5		1,20		0,83		4,00		0,25
6	0,85	1,18	1,18	1,18	1,10	0,91	0,91	0,91
7	1,50	0,67	0,67	0,67	0,43	2,33	2,33	2,33
8	1,50	0,67	0,67	0,67	0,33	3,00	3,00	3,00

Se prendiamo come esempio il Paese X e il parametro n. 2 (reddito pro-capite), notiamo quindi che (valori evidenziati in figura):

- essendo la **sensibilità al prezzo inversamente correlata al reddito** (v. tabella D nella figura 4), rapportiamo il valore del reddito del Paese *benchmark* (\$ 12,000) a quello del Paese target (\$ 10,000), ottenendo 1.20 (i dati provengono dalla tabella A della figura 3)
- d'altra parte, essendo la **sensibilità al "brand" direttamente correlata al reddito**, rapportiamo il valore del reddito del Paese target (\$ 10,000) a quello del Paese *benchmark* (\$ 12,000), ottenendo 0.83.

In sostanza, possiamo per ora dire che, **considerando soltanto il reddito pro-capite, il Paese target ha una maggiore sensibilità al prezzo (+20%) e una minore sensibilità al brand (-17%)** rispetto al Paese *benchmark*.

Ma **"quanto contano"** (ossia, quanto sono importanti) queste proporzioni, se vogliamo valutare **complessivamente** la sensibilità del Paese target al prezzo e al brand (la medesima valutazione verrà evidentemente fatta per la qualità e il servizio) relativamente al Paese *benchmark*?

Nella figura che segue vediamo che, per ogni KSF (o componente del valore, ricordandoci di aver considerato, per semplicità, il prezzo come componente negativa), i diversi moltiplicatori o demoltiplicatori calcolati nel modo di cui sopra per tutti i parametri di interesse (tabella E) vengono ponderati in funzione della loro importanza relativa precedentemente stimata (tabella C, già vista sopra).

Fig. 6 – Ponderazione dei rapporti precedentemente calcolati, in funzione dell'importanza relativa stimata dei parametri cui si riferiscono (Paese X vs. Paese benchmark)

E	Paese X					C. Importanza relativa parametri			
	price	brand	qual	serv		price	brand	qual	serv
1				1,67	population	0%	0%	0%	10%
2	1,20	0,83	0,83	0,83	gdp/head	20%	10%	30%	15%
3	0,83	1,20	1,20	1,20	quality of life	15%	20%	20%	10%
4	1,33	0,75	0,75	0,75	econ freedom	20%	20%	15%	15%
5		1,20		0,83	area	0%	5%	0%	20%
6	0,85	1,18	1,18	1,18	literacy rate	20%	20%	20%	10%
7	1,50	0,67	0,67	0,67	% serv/gdp	15%	15%	10%	10%
8	1,50	0,67	0,67	0,67	% mass distrib.	10%	10%	5%	10%
						100%	100%	100%	100%

F (X)	1,18	0,94	0,94	0,94
	medie ponderate			

Prendendo come esempio il **brand**, vediamo quindi che il **Paese X è mediamente meno sensibile rispetto al Paese benchmark**, e così via per le altre componenti del valore e l'altro Paese target.

Possiamo allora calcolare un moltiplicatore medio complessivo per i due Paesi target, ponderando i moltiplicatori appena trovati in funzione dell'importanza relativa delle componenti del valore nel Paese benchmark (v. figura che segue).

Fig. 7 – Moltiplicatori o demoltiplicatori medi per i due Paesi target

F (x)	Paese X				
	1,18	0,94	0,94	0,94	0,99

F (y)	Paese Y				
	0,68	1,80	1,56	1,35	1,31

B. stima dei pesi dei KSFs per il Paese benchmark				
price	brand	qual	serv	
20%	10%	25%	45%	

Si può notare che, rispetto al profilo del Paese benchmark, il Paese X è mediamente allineato (la media ponderata dei moltiplicatori si discosta di pochissimo da 1), mentre il Paese Y se ne distanzia mediamente in modo significativo.

Tuttavia, questi risultati derivano, per l'appunto, da una media ponderata di moltiplicatori abbastanza diversi, soprattutto per il Paese Y. Se vogliamo **stimare** il peso relativo di tali moltiplicatori sulla media e, quindi, **in quale misura l'importanza relativa delle singole componenti del valore si modifichi nei Paesi target** rispetto alla situazione riscontrata nel Paese benchmark (v. figura che segue), possiamo:

- riportare il moltiplicatore relativo a una singola componente del valore alla media dei moltiplicatori per un dato Paese target: prendendo questa volta come esempio il Paese Y e la sensibilità al brand, avremo quindi $1,80/1,31=1,37$
- moltiplicare tale risultato per il peso della componente di interesse nel Paese benchmark: $1,37*10%=14%$ (arrotondando).

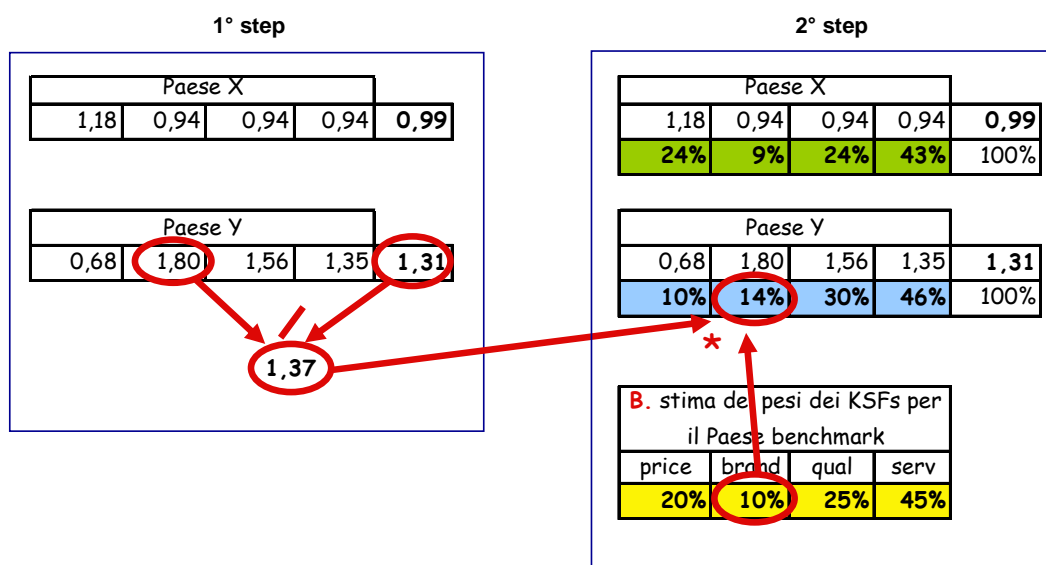
Altrettanto verrà fatto per le altre componenti del valore nei due Paesi target.

In pratica, la proporzione fra il singolo moltiplicatore e il moltiplicatore medio enfatizza (come nel caso appena visto) o de-enfatizza l'importanza relativa della componente del valore considerata nel Paese target rispetto a quella del Paese *benchmark*.

Possiamo quindi interpretare i pesi stimati delle componenti del valore per i Paesi target, rispetto a quelli del Paese *benchmark*, nel modo seguente (parte destra della figura 8), non preoccupandoci più di quel tanto delle specifiche differenze numeriche, ma limitandoci a considerare gli ordini di grandezza di tali differenze:

- il **Paese X** è “probabilmente” **più sensibile al prezzo** e relativamente meno alle altre componenti del valore
- il **Paese Y** è “probabilmente” **molto meno sensibile al prezzo** e decisamente **più sensibile a brand e qualità**, mentre ha “probabilmente” una **sensibilità al servizio simile** a quella del Paese *benchmark*.

Fig. 8 – Calcolo dei pesi delle componenti del valore per i Paesi target



In conclusione

Le valutazioni appena fatte (premessa necessaria per la definizione di strategie corrette, una volta stimati i profili dei concorrenti in relazione ai KSFs – v. figura 1) e il modello qui proposto potranno sicuramente sembrare un po' artificiosi e teorici⁵. D'altra parte, **in assenza di dati più attendibili** (situazione molto diffusa, soprattutto nell'ambito delle PMI) raccolti attraverso ricerche di mercato approfondite e inevitabilmente costose, **l'approccio appena descritto presenta, come minimo, i seguenti vantaggi:**

- costringe a fare mente locale sui **fattori di successo competitivo** nel settore di interesse e sulla loro importanza relativa, quanto meno sul mercato domestico
- fa riflettere sui **parametri socio-economico-demografici** che possono condizionare e alterare il profilo di tali fattori in un qualsiasi mercato estero
- fa riflettere sull'**importanza relativa di tali parametri** per il settore di interesse
- costringe a raccogliere **dati aggiornati e attendibili** sui valori di tali parametri nei mercati oggetto di analisi
- come tutti i modelli di questo tipo (anche se basati sostanzialmente su stime), è **sistematico ed esplicito**, e si presta a essere discusso, rettificato e aggiornato

⁵ Non ci dilunghiamo quindi su possibili sofisticazioni del modello (standardizzazione dei valori dei parametri socio-economico-demografici sulla base di "range" modificabili a seconda dei valori minimi e massimi riscontrabili nei gruppi di Paesi presi in considerazione), che consentirebbero di renderlo più flessibile e adattabile in funzione dell'eventuale disponibilità di informazioni più attendibili raccolte di volta in volta sui mercati di interesse, migliorando così le sue capacità "predittive".

- consente di **alimentare** in modo altrettanto sistematico i modelli di supporto alle **decisioni di destinazione delle risorse** (ad esempio, investimenti in comunicazione) che magari potremo trattare in una prossima newsletter!
- non richiede esborsi monetari, ma **soltanto un po' di lavoro** e di fatica mentale.

Per contro, è **ovviamente impreciso**, e il livello di sensatezza delle sue conclusioni dipende direttamente e in grande misura dalla professionalità, esperienza e sensibilità di chi lo utilizza.

D'altra parte, **quali sono le possibili alternative** a questo approccio?

- o si fanno **ricerche di mercato serie** sul profilo e il comportamento della clientela potenziale (ordine di grandezza degli investimenti in una ricerca "seria" nel 2009: da 20 a 80.000 euro, in funzione degli obiettivi specifici, dei settori e dei mercati geografici), ottenendo comunque indicazioni con inevitabili margini di errore
- oppure **si decide in ogni caso** la destinazione delle risorse (come del resto si è sempre fatto!) senza esplicitare la logica delle proprie decisioni e **senza poter alimentare nel tempo**, grazie a continui confronti fra previsioni, decisioni e risultati effettivi, **una base di conoscenze accessibile e condivisibile, utile a migliorare il processo decisionale e le capacità di pianificazione.**

Giorgio Gandellini

gandellini@nestplan.com