

ICE – Dipartimento Formazione

Ice Country Attractiveness Assessment Tool

Uno strumento di supporto alla
valutazione dell'attrattività dei
mercati obiettivo per i progetti di
internazionalizzazione

Tutorial

Sommario

Introduzione	3
Alcuni semplici metodi per selezionare i mercati obiettivo.....	4
Capitalizzare le esperienze precedenti	4
Imitare i concorrenti.....	4
Puntare su raggruppamenti e blocchi di paesi.....	4
L'analisi di attrattività con il Country Attractiveness Assessment Tool (CAAT)	6
Step 1 – Costruzione del database.....	6
Step 2 – Scrematura del database	8
Step 3 – Costruzione dell'indice di attrattività.....	10

Introduzione

Selezionare i paesi target è una delle prime decisioni che dovete 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 della vostra azienda.

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

Il Country Attractiveness Assessment Tool è uno strumento che nasce proprio per aiutarvi in questo difficile compito: individuare in modo ragionevolmente oggettivo i paesi che presentano le migliori prospettive per il vostro progetto di internazionalizzazione.

Lo strumento è interamente realizzato in MS Excel e non è protetto in alcun modo per consentirvi di comprendere, se lo desiderate, gli algoritmi sottostanti al modello.

Nella sua realizzazione è stato necessario creare delle macro utilizzando il codice Visual Basic Application Edition incorporato in Excel. Per questo, nel momento in cui si eseguirà il file, Excel presenterà un avviso di protezione. Per poter utilizzare lo strumento è necessario rispondere affermativamente alla richiesta di attivazione delle macro.

In questo documento prenderemo in esame l'analisi di attrattività dei paesi esteri e vedremo come essa può essere svolta utilizzando il modello CAAT.

Alcuni semplici metodi per selezionare i mercati obiettivo

Prima di tutto, come abbiamo detto, dovete ridurre il numero di potenziali alternative di internazionalizzazione esistenti. Considerando il fatto che esistono più di 200 paesi esteri verso i quali, almeno in teoria, potreste esportare, è ovvio che l'obiettivo di questa fase è di essere il più selettivi possibile, eliminando in un sol colpo la grande maggioranza dei paesi.

Probabilmente pensate che questo processo possa essere fatto in modo molto rapido. Ed effettivamente è così. Ma a nostro parere occorre essere pienamente consapevoli dei motivi e dei metodi in base ai quali alcune importanti scelte vengono effettuate.

Per ridurre drasticamente e in modo rapido le alternative di internazionalizzazione potete adottare una serie di metodi più o meno sofisticati.

Capitalizzare le esperienze precedenti

È possibile che la vostra 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 voi già siate presenti 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 già vendete.

Altra possibilità è che qualcuno che lavora nella vostra 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, come avrete capito, questo metodo di scelta tende a valorizzare e a concentrare l'attenzione sul capitale di conoscenze ed esperienze in vostro possesso per scegliere il target del processo di internazionalizzazione.

Imitare i concorrenti

È molto probabile che non siate i primi a decidere di portare all'estero la vostra azienda e una delle scelte che potreste fare è quella di indirizzare le vostre risorse prima di tutto sui quei mercati esteri sui quali sono già presenti i vostri concorrenti.

Questo metodo si basa sulla supposizione che le scelte di internazionalizzazione fatte dai vostri concorrenti diretti siano state precedute da analisi e studi più o meno approfonditi e che il livello di successo conseguito sui mercati esteri sia un indicatore dell'opportunità, per voi, di fare scelte simili.

Ovviamente si tratta di un metodo poco "scientifico", nessuno garantisce che voi possiate avere lo stesso successo dei vostri concorrenti, e sicuramente non potrete contare sul cosiddetto "*first mover advantage*", ma dato che si tratta di un prodotto simile, probabilmente indirizzato a clienti simili, sicuramente non siamo di fronte a un vero e proprio salto nel buio.

Se scegliete di utilizzare questo metodo è molto importante che vi abituiate a raccogliere informazioni sui vostri 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 qual-

che 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.

A tal proposito citiamo, oltre ovviamente all'Unione Europea, il Nafta, 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.

Avete sicuramente sentito le espressioni "paesi più sviluppati", "tigri asiatiche", "paesi di nuova industrializzazione", "mercati dinamici", Tali espressioni fanno tutte riferimento a raggruppamenti di paesi di carattere "informale" realizzate sulla base di analisi statistiche condotte da istituzioni e organizzazioni internazionali, uffici studi di associazioni, istituti di internazionalizzazione, Ovviamente potreste anche avere un vostro personale sistema per creare gruppi di paesi, nulla lo vieta.

Se ritenete che gli aspetti in base ai quali viene realizzato il raggruppamento in questione siano in qualche modo correlati al consumo dei vostri prodotti, può essere sensato puntare prima di tutto su questi paesi. Ma fate attenzione al fatto che questi raggruppamenti esistono solo sulla carta.

In ognuno di questi casi riuscirete a diminuire in modo drastico il numero di paesi da prendere in considerazione ma il problema è che rimarrete comunque con un numero relativamente elevato di alternative da considerare, da 10 a 30. Tra l'altro queste alternative non saranno ordinate in alcun modo perché i metodi visti non forniscono strumenti per misurarle e attribuirgli un voto, un punteggio.

Il metodo implementato all'interno dello strumento CAAT permette proprio di ovviare a questo problema, aiutandovi a costruire una classifica di attrattività dei paesi target.

L'analisi di attrattività con il Country Attractiveness Assessment Tool (CAAT)

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.

Se volete trovare delle conferme ai risultati cui siete giunti mediante il loro utilizzo, potete provare ad adottare un approccio un più scientifico, seguendo i passi indicati di seguito e riprodotti dal modello CAAT.

Nella figura 1 vedete la schermata iniziale del modello. Dopo aver letto una breve introduzione basterà cliccare con il mouse sul pulsante Start per iniziare a utilizzarlo.



Figura 1 - La schermata iniziale del modello CAAT

Step 1 – Costruzione del database

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

Per la realizzazione del modello CAAT, ad esempio, ci siamo riferiti ai dati pubblicati dall'ente statistico Finlandese (Statistics Finland: www.stat.fi/index_en.html) e del CIA Factbook 2005 (www.cia.gov/cia/publications/factbook).

Grazie a queste fonti (che a loro volta comunque si riferiscono ad altre fonti molto rilevanti e autorevoli), siamo stati in grado di costruire un database di 220 paesi per circa 200 variabili (che poi sono state ridotte a 150 per questioni di ridondanza e praticità).

Vi renderete conto del fatto che a questo punto abbiamo un altro problema: come si fa a gestire un database di queste dimensioni?

La soluzione suggerita nel modello CAAT (e derivata dal puro buon senso) è di essere selettivi e prendere in considerazione soltanto un sottoinsieme delle variabili disponibili.

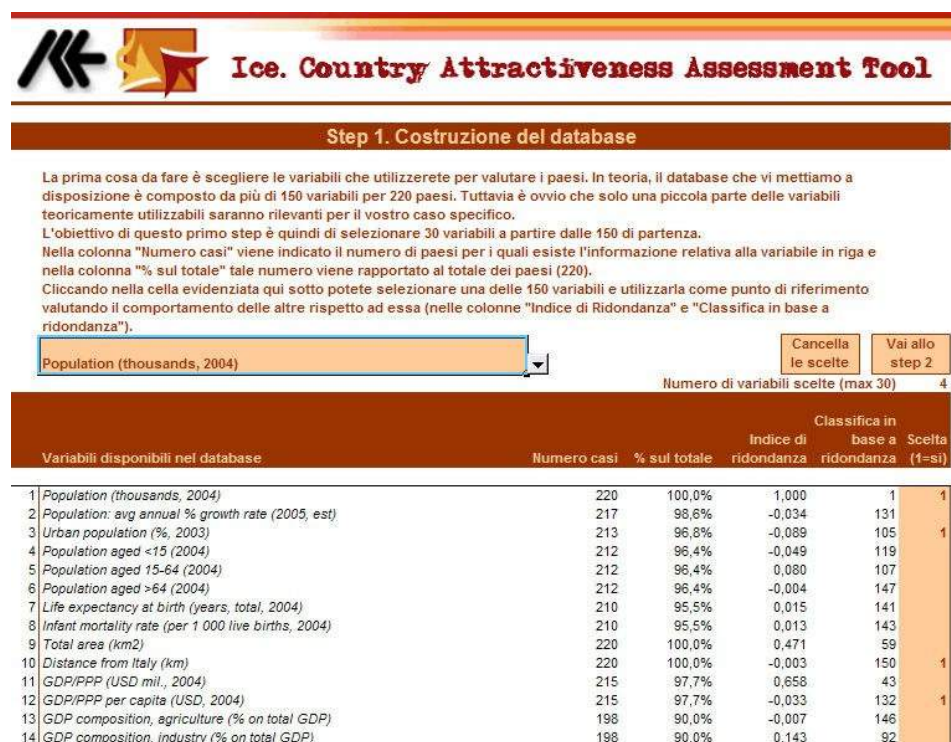
Infatti, prima di tutto ci sono delle variabili che sono sempre utili, in generale, per caratterizzare un paese (ad esempio la popolazione e il PIL) e queste non dovrebbero mai mancare in qualsiasi tipologia di database (e infatti non mancano praticamente mai).

In secondo luogo è importante valutare la completezza delle informazioni. Se abbiamo nel database 150 variabili per 220 paesi, non è assolutamente detto che ci sia un numero all'interno di ogni incrocio (nel nostro caso, ad esempio, gli incroci in cui compare un numero sono circa il 67% del totale). Questo è un fatto con il quale purtroppo si deve convivere. Per ottenere risultati ragionevolmente affidabili dobbiamo cercare di concentrare le nostre attenzioni sulle variabili per le quali abbiamo più dati a disposizione.

In terzo luogo, saremo sicuramente più interessati a variabili molto collegate (in termini positivi o negativi) con lo sviluppo della domanda di prodotti e servizi come i nostri in un determinato mercato. Ma allo stesso tempo, perché la nostra analisi sia efficiente, dobbiamo evitare di prendere in considerazione troppe variabili il cui comportamento sia così simile da generare ridondanza¹.

La nostra idea è che concentrando l'attenzione su un massimo di 30 variabili, si dovrebbero poter ottenere risultati ragionevolmente accurati (a patto ovviamente che le variabili scelte abbiano senso), senza diventar matti a cercare di gestire un database di dimensioni gigantesche.

Nella Figura 2 vediamo la schermata dello Step 1 del modello CAAT nel quale si devono individuare le variabili che verranno utilizzate per condurre l'analisi di attrattività. Nella stessa schermata è possibile isolare una delle variabili disponibili per verificare la ridondanza di ciascuna delle altre variabili con essa.



Ice. Country Attractiveness Assessment Tool

Step 1. Costruzione del database

La prima cosa da fare è scegliere le variabili che utilizzerete per valutare i paesi. In teoria, il database che vi mettiamo a disposizione è composto da più di 150 variabili per 220 paesi. Tuttavia è ovvio che solo una piccola parte delle variabili teoricamente utilizzabili saranno rilevanti per il vostro caso specifico.

L'obiettivo di questo primo step è quindi di selezionare 30 variabili a partire dalle 150 di partenza.

Nella colonna "Numero casi" viene indicato il numero di paesi per i quali esiste l'informazione relativa alla variabile in riga nella colonna "% sul totale" tale numero viene rapportato al totale dei paesi (220).

Cliccando nella cella evidenziata qui sotto potete selezionare una delle 150 variabili e utilizzarla come punto di riferimento valutando il comportamento delle altre rispetto ad essa (nelle colonne "Indice di Ridondanza" e "Classifica in base a ridondanza").

Population (thousands, 2004) Cancella le scelte Vai allo step 2

Numero di variabili scelte (max 30) 4

Variabili disponibili nel database	Numero casi	% sul totale	Classifica in		Scelta (1=si)
			Indice di ridondanza	base a ridondanza	
1 Population (thousands, 2004)	220	100,0%	1,000	1	1
2 Population: avg annual % growth rate (2005, est)	217	98,6%	-0,034	131	
3 Urban population (% , 2003)	213	96,8%	-0,089	105	1
4 Population aged <15 (2004)	212	96,4%	-0,049	119	
5 Population aged 15-64 (2004)	212	96,4%	0,080	107	
6 Population aged >64 (2004)	212	96,4%	-0,004	147	
7 Life expectancy at birth (years, total, 2004)	210	95,5%	0,015	141	
8 Infant mortality rate (per 1 000 live births, 2004)	210	95,5%	0,013	143	
9 Total area (km2)	220	100,0%	0,471	59	
10 Distance from Italy (km)	220	100,0%	-0,003	150	1
11 GDP/PPP (USD mil., 2004)	215	97,7%	0,658	43	
12 GDP/PPP per capita (USD, 2004)	215	97,7%	-0,033	132	1
13 GDP composition, agriculture (% on total GDP)	198	90,0%	-0,007	146	
14 GDP composition, industry (% on total GDP)	198	90,0%	0,143	92	

Figura 2 - Step 1 del modello CAAT: selezione delle variabili in base alle quali condurre l'analisi di attrattività

L'indice di ridondanza è l'indice di correlazione semplice fra una determinata variabile e la variabile scelta come riferimento. Come tale, potrà assumere valori compresi fra 1 e -1, dove il valore assoluto dell'indice mostra la forza della relazione esistente fra le due variabili e il segno mostra il verso della relazione stessa (positiva o negativa). Quindi, dopo aver scelto una variabile come punto di riferimento (idealmente la variabile che ci sembra più collegata al consumo dei nostri prodotti), le altre variabili del database potranno essere divise grosso modo in tre gruppi:

- quelle che presentano un **indice di ridondanza positivo e molto elevato** sono molto correlate alla variabile presa come punto di riferimento e ciò significa che nei paesi per i quali queste

¹ Se ad esempio la variabile A è molto correlata con l'attrattività e la variabile B è molto correlata con A, il risultato dell'analisi di attrattività sarà praticamente lo stesso utilizzando solo la variabile A, solo la variabile B o le variabili A e B contemporaneamente. È ovvio che questa ultima opzione è la meno efficiente delle tre.

variabili assumono un valore molto elevato, anche la variabile di riferimento assume un valore elevato;

- quelle che presentano un **indice di ridondanza negativo e molto elevato** sono anch'esse molto correlate alla variabile presa come punto di riferimento, ma in modo inverso, e ciò significa che nei paesi in cui queste variabili assumono un valore molto elevato, la variabile di riferimento assume un valore molto basso, e viceversa;
- le altre, che presentano un **indice di ridondanza positivo o negativo ma non particolarmente elevato in valore assoluto** sono poco correlate con la variabile presa come punto di riferimento ovvero non esiste una regola che, osservando il comportamento di queste variabili in un determinato paese, ci consenta di dire con ragionevole certezza come si comporterà la variabile di riferimento.

Nella colonna “**classifica in base a ridondanza**” viene indicata la posizione occupata da ciascuna variabile nella classifica costruita sui valori assoluti dell'indice di correlazione. In questo modo le variabili molto correlate (positivamente o negativamente) a quella scelta come riferimento, occuperanno i primi posti (avranno un ranking migliore), mentre le variabili poco correlate (quelle del terzo gruppo) occuperanno le posizioni più in basso nella classifica.

Detto questo, l'indice di ridondanza va considerato semplicemente come uno strumento per aiutare l'utente nell'esplorazione delle variabili presenti nel database ma non fornisce un criterio oggettivo per la scelta delle variabili da prendere in considerazione negli step successivi dell'analisi che andrà effettuata integrando i suggerimenti forniti dal modello con l'esperienza diretta dell'utente. Nulla vieta, ad esempio, che vengano scelte tre variabili molto correlate con quella di riferimento. Il fatto che siano molto correlate comporta soltanto che i risultati ottenuti non saranno molto diversi dal caso in cui si scelgano solo due di esse.

Quindi, dato che siamo in una fase di “scrematura” delle variabili, nel caso in cui avessimo deciso di prenderne in considerazione relativamente molte (diciamo una decina), potremmo semplificare eliminando quelle molto correlate alla variabile di riferimento senza avere un forte impatto sulla determinazione dell'indice di attrattività.

Nell'esempio riportato in Figura 2 abbiamo scelto di lavorare con 4 variabili (contrassegnate da un 1 nella colonna più a destra) e precisamente: popolazione (che in questo caso è anche la variabile di riferimento), % di popolazione residente in aree urbane, distanza dall'Italia e PIL pro capite. Ovviamente la scelta può essere più o meno opinabile in funzione del tipo di business al quale si riferisce, ma qui l'obiettivo è solo quello di mostrare il funzionamento del sistema.

Il pulsante “Cancella le scelte” consente di eliminare le selezioni effettuate (è possibile farlo anche a mano), mentre il pulsante “Vai allo Step 2” ci porta alla fase di lavoro successiva.

Step 2 – Scrematura del database

A questo punto, nello Step 2, dobbiamo impostare un sistema di livelli soglia per eliminare dal database un gran numero di paesi.

La logica di questo secondo passo è molto semplice:

- prima abbiamo diminuito il numero di variabili da prendere in considerazione
- ora scegliamo alcune di queste variabili e le utilizziamo per ridurre drasticamente il numero di paesi che parteciperanno all'analisi di attrattività

L'obiettivo di questa fase di lavoro è rimanere con un numero di paesi compreso tra le 20 e le 40 unità (ovvero il 10-20% della dimensione del database di partenza).

Per questo impostiamo, ad esempio, 2 condizioni:

- che la **popolazione** sia superiore a 30 milioni di persone (35 paesi soddisfano questa condizione)
- che la **popolazione residente in aree urbane** rappresenti almeno il 50% del totale (127 paesi soddisfano questa condizione).

Come si vede nella Figura 3, sono rimaste disponibili solo le variabili selezionate in precedenza. A fianco delle stesse vengono riportati i valori minimo, massimo e medio assunti da ciascuna variabile all'interno del database.



Ice. Country Attractiveness Assessment Tool

Step 2. Scrematura del database

In questa schermata vengono riepilogate le variabili che avete selezionato nella fase di lavoro precedente con i rispettivi valori minimo, massimo e medio. Quello che dovete fare adesso è impostare le condizioni che un determinato paese deve soddisfare per passare alla fase di analisi successiva.

Nell'impostare la condizione dovete seguire alcune semplici regole utilizzando i segni maggiore (>), minore (<) e uguale (=). Ad esempio se volete concentrarvi su paesi con più di 10 milioni di abitanti scriverete >10000 nell'apposito spazio in corrispondenza della variabile "Population", se volete prendere in considerazione solo paesi europei selezionerete Europa in corrispondenza della variabile "Continent", e così via.

Attenzione, questo metodo è molto selettivo, quindi basterà impostare due, al massimo tre condizioni per notare una drastica riduzione del numero di paesi che verranno presi in ulteriore considerazione

Torna allo Step 1 Cancella condizioni Filtra il database

Variabili selezionate	Val. minimo	Val. massimo	Val. medio	Condizione (usare i simboli > e <)	N. paesi che soddisfano la condizione impostata
1 <i>Population (thousands, 2004)</i>	0,1	1.298.848,0	28.517,8	>30000	35,0
3 <i>Urban population (% , 2003)</i>	7,6	100,0	57,1	>=50	127,0
10 <i>Distance from Italy (km)</i>	230,0	18.572,2	6.558,1		
12 <i>GDP/PPP per capita (USD, 2004)</i>	363,1	331.000,0	11.929,1		

Figura 3 - Step 2 del modello CAAT: impostazione dei livelli soglia per scremare i paesi dal database

Nella colonna "Condizione" vengono impostate le soglie che il paese deve soddisfare. Per compiere questa operazione è necessario utilizzare i simboli > e < (o >= e <=). La variabile "Continent" serve per limitare l'analisi a paesi che fanno parte di una determinata area geografica.



Ice. Country Attractiveness Assessment Tool

Step 2a. I paesi "sopravvissuti" alla scrematura

Paese	Codice ISO	Paesi superstiti	21	su 220	9,5%	del totale
1 Algeria	DZA					
2 Argentina	ARG					
3 Brazil	BRA					
4 Canada	CAN					
5 Colombia	COL					
6 France	FRA					
7 Germany	DEU					
8 Iran	IRN					
9 Japan	JPN					
10 Korea, Republic of (South Korea)	KOR					
11 Mexico	MEX					
12 Morocco	MAR					
13 Philippines	PHL					
14 Poland	POL					
15 Russian Federation	RUS					
16 South Africa	ZAF					
17 Spain	ESP					
18 Turkey	TUR					
19 Ukraine	UKR					
20 United Kingdom	GBR					
21 United States of America	USA					
22						

[Torna allo Step 2](#) [Vai allo Step 3](#)

In questa schermata potete apprezzare il risultato della fase di "scrematura" con l'elenco dei paesi "sopravvissuti" alla fase stessa.

Se avete lavorato bene, dovrete trovarvi con al massimo una trentina di paesi (anche se questo non è assolutamente un valore vincolante)

Se non siete soddisfatti del risultato ottenuto, tornate alla schermata precedente e provate a modificare alcune delle scelte che avete effettuato.

Se invece i risultati sono in linea con le vostre aspettative, potete passare allo step successivo per costruire la graduatoria di attrattività dei paesi.

Figura 4 - Step 2a del modello CAAT: i paesi superstiti dopo la fase di scrematura

Notate che solo 21 dei 220 paesi di partenza (cioè il 9,5% del totale) soddisfano contemporaneamente le due condizioni imposte. I paesi vengono elencati in ordine alfabetico.

Il pulsante "Torna allo Step 2" consente di tornare alla fase di impostazione dei livelli soglia (qualora non foste soddisfatti del lavoro svolto), altrimenti si passa alla fase successiva cliccando sul pulsante "Vai allo Step 3".

Step 3 – Costruzione dell'indice di attrattività

Serve, a questo punto, un metodo che ci consenta di valutare l'attrattività relativa di ciascuna di queste alternative in modo da riuscire a costruire una specie di 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 (pensate ad esempio alla popolazione o al reddito pro-capite) e variabili che si comportano esattamente nel modo opposto (pensate, ad esempio, alla distanza dall'Italia)
- **valutare il "peso" delle variabili,** ovvero la loro importanza relativa all'interno del vostro progetto di internazionalizzazione. In pratica, a ciascuna delle variabili individuate dovrà essere attribuito un valore crescente al crescere della sua importanza nel sistema di valutazione che state 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. Per ricollegarci all'esempio precedente, la struttura per età della popolazione è espressa con un valore percentuale, mentre il reddito e la spesa per consumi pro-capite sono espressi in unità monetarie. Uno dei metodi di standardizzazione più utili in questo caso

è quello rispetto al campo di variazione della variabile. Per applicarlo basta prendere il valore che vogliamo 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.

$$xstd = (x - xmin)/(xmax - xmin)$$

che per le variabili inversamente correlate con l'attrattività diventa

$$xstd = 1 - [(x - xmin)/(xmax - xmin)]$$

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 al vostro specifico progetto di internazionalizzazione. Il numero indice ponderato si ottiene applicando, per ogni paese considerato, la seguente formula

$$I = [(x1 * p1) + (x2 * p2) + \dots + (xn * pn)] / (p1 + p2 + \dots + pn)$$

dove I rappresenta l'indice di attrattività, i simboli x1, x2, ..., xn rappresentano le n variabili considerate e p1, p2, ..., pn i pesi delle variabili stesse.

Lo **Step 3 del modello CAAT** consente di gestire in modo semplice e diretto queste operazioni apparentemente molto complesse. In particolare:

- la scelta delle variabili è stata già effettuata in precedenza, mentre la standardizzazione dei dati e il calcolo dell'indice medio ponderato di attrattività vengono gestiti direttamente dal modello
- la valutazione del verso della correlazione della variabile al concetto di attrattività viene fatta inserendo 1 nella colonna "correl. Inversa?" se la variabile in questione è inversamente correlata o lasciandola in bianco se la correlazione è diretta
- l'attribuzione del peso si effettua spostando le barre di scorrimento relative a ogni variabile verso destra o verso sinistra in funzione dell'importanza (elevata o bassa) che volete attribuire alla variabile stessa

Nella Figura 5 vediamo la schermata nella quale si dovranno effettuare le operazioni citate. Con riferimento all'esempio che stiamo portando avanti ipotizziamo

- di considerare la distanza dall'Italia inversamente correlata con il concetto di attrattività (più il paese è distante, meno è attraente)
- di attribuire una importanza relativamente molto elevata al PIL pro capite, media alla popolazione e alla distanza dall'Italia e bassa (sempre parlando in termini relativi) alla % di popolazione residente in aree urbane

I pulsanti "Cancella import." e "Cancella correlaz." servono per eliminare le scelte effettuate (cosa che si può fare anche manualmente). Il pulsante "Calcola attrattività" consente invece di calcolare l'indice e generare la lista di paesi ordinati in funzione dell'attrattività.

Step 3. Importanza relativa delle variabili nella stima dell'attrattività

In questa schermata vi chiediamo di valutare l'importanza relativa delle variabili che avete deciso di prendere in considerazione e la loro correlazione, positiva o negativa, con il successo della vostra azienda sui mercati internazionali.

In particolare, per quanto riguarda l'importanza relativa delle variabili basterà spostare l'indicatore verso destra (la variabile è più importante) o verso sinistra (la variabile è meno importante), mentre per quanto riguarda la correlazione basterà indicare, inserendo un "1" nella casella a fianco della variabile, se la variabile stessa è da considerare inversamente correlata al successo del vostro progetto di internazionalizzazione, o lasciarla vuota in caso contrario.

I pulsanti "Cancella import." e "Cancella correlaz." consentono di azzerare i rispettivi indicatori.

Torna allo Step 2 Cancella import. Cancella correlaz. Calcola attrattività

Variabile	Importanza della variabile		correl inversa? (si=1)
	bassa	elevata	
Population (thousands, 2004)	◀	▶	
Urban population (% , 2003)	◀	▶	
Distance from Italy (km)	◀	▶	
GDP/PPP per capita (USD, 2004)	◀	▶	1
Private consumption per capita (USD, 2003)	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	
	◀	▶	

Figura 5 - Step 3 del modello CAAT: valutazione dell'importanza relativa delle variabili e del verso della loro correlazione con il concetto di attrattività

La Figura 6 mostra la lista dei paesi ordinata secondo l'indice di attrattività

Con riferimento ai dati del nostro esempio, i paesi più attraenti sono la Germania, gli USA e il Regno Unito anche se non si notano grandi differenze rispetto agli altri paesi (questo può dipendere da uno scarso potere discriminante delle variabili scelte)

I due pulsanti accanto alla scritta "scala della rappresentazione grafica" consentono di ridimensionare le barre presentate nel grafico di attrattività. Il pulsante "Torna allo Step 3" consente di tornare al passo precedente e di reimpostare i pesi attribuiti alle variabili per costruire una nuova classifica di attrattività.



Ice. Country Attractiveness Assessment Tool

Step 3a. L'attrattività dei paesi

Nel grafico in basso riportiamo i risultati dell'analisi di attrattività. I paesi che soddisfano le condizioni impostate in precedenza sono ordinati in funzione di un indice di attrattività.
L'indice viene calcolato mediante una media ponderata che prende in considerazione sia i valori di ogni paese nelle variabili che avete selezionato nelle fasi precedenti, sia l'importanza relativa che avete attribuito alle variabili scelte.
I primi 3 o 4 paesi della lista ordinata sono le alternative relativamente più attraenti e meritano considerazioni più approfondite e analisi più dettagliate

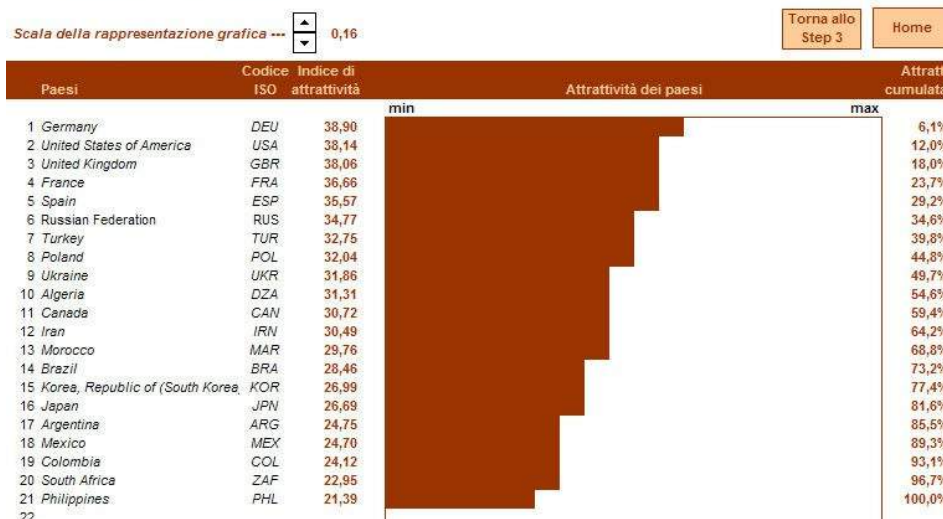


Figura 6 - Output finale del modello CAAT: il risultato dell'analisi di attrattività

A titolo di esempio riportiamo in Figura 7 il risultato dell'analisi di attrattività condotta solo sulla variabile "Popolazione"



Figura 7 - Analisi di attrattività condotta solo sulla variabile Popolazione

Come è lecito aspettarsi in questo caso, la Cina è ovviamente il paese più attraente, seguito dall'India e, a grande distanza, dagli Stati Uniti.