

ICE
Dipartimento Formazione

Ice Market Projections Tool (MPT)

Strumento *desk* per la stima
dei potenziali di mercato nei Paesi esteri

Tutorial

*a supporto del pacchetto software
ice_market_projections_tool.xls*

Sommario

Introduzione: l'importanza della stima dei potenziali di mercato e le difficoltà intrinseche a tale esercizio.....	3
Obiettivi e limiti di questo strumento.....	5
Utilità dei modelli e delle stime.....	6
Ipotesi semplificatrici.....	7
I principali metodi di stima dei potenziali di mercato.....	9
Modalità di utilizzo dello strumento software.....	13
Paesi presi in considerazione dallo strumento e parametri relativi.....	14
Possibilità di integrazione manuale dei parametri secondo la logica del modello benchmark.....	14
Possibilità di ulteriore sviluppo e miglioramento dello strumento.....	14
Glossario.....	15
Bibliografia.....	18
Sitografia.....	18

Introduzione: l'importanza della stima dei potenziali di mercato e le difficoltà intrinseche a tale esercizio

La stima dei potenziali di mercato è **una delle attività di marketing più importanti, difficili e complesse**: da tale stima dipende infatti la capacità dell'azienda di formulare obiettivi di quota di mercato ragionevoli e raggiungibili e, quindi, **obiettivi e previsioni di vendita affidabili**.

Dagli obiettivi di vendita, data una certa strategia di marketing (livelli qualitativi, prezzi e sconti, canali distributivi e di vendita, comunicazione, livelli di servizio), **dipende inoltre una serie di importanti decisioni strategiche e operative**:

- dimensionamento della **capacità produttiva** e dei volumi di produzione
- **approvvigionamento** di materiali e componenti
- dimensionamento della **forza lavoro**, sia nell'area produttiva che in quella commerciale
- definizione dei **fabbisogni di cassa** per mettere in atto tali decisioni.

In pratica, è evidente che un'adeguata stima dei potenziali di mercato è la **conditio sine qua non** e il principale punto di partenza **per la formulazione delle proiezioni di ricavo**, che sono **alla base** di qualsiasi *business plan* e, in particolare, **del piano di marketing** che rappresenta il "cuore" di ogni *business plan* che si rispetti.

D'altra parte, proprio i **fenomeni di mercato** che devono essere presi in considerazione per poter formulare stime sensate e attendibili, **presentano** – rispetto, ad esempio, a quelli tipici della produzione e della finanza – **una serie di caratteristiche**, fra loro in gran parte connesse, che rendono tale esercizio particolarmente arduo:

- **non linearità**: il rapporto fra investimenti (ad esempio, spese pubblicitarie o numero di venditori) e risultati (ad esempio, percentuale di consumatori esposti al messaggio o numero di ordini) non segue un andamento costante e lineare, ma è soggetto a fluttuazioni e "virate" difficilmente prevedibili (risultati meno che proporzionali rispetto agli investimenti al di sotto di una certa "soglia" e al di sopra di un certo "tetto" di investimento, oppure più che proporzionali all'interno di tali limiti)
- **accumuli e ritardi**: i risultati dell'anno in corso sono spesso dovuti all'accumulo di investimenti passati, e i risultati attesi dagli investimenti correnti si materializzeranno soltanto a distanza di tempo
- **degrado**: le reazioni del mercato alle proposte dei fornitori tendono a perdere, nel tempo, dinamismo e intensità, se non continuamente sollecitate
- **molteplicità di fattori causali**: le vendite, sia a livello di settore nel suo complesso che di singola azienda, dipendono da un complesso di fattori di diversa natura ed efficacia (ad esempio, l'investimento pubblicitario, da solo, non può produrre vendite, ma deve essere "mirato" al giusto target attraverso messaggi e mezzi appropriati, e integrato da un'adeguata presenza del prodotto sui canali distributivi)
- **interattività** di tali fattori: ad esempio, l'immagine di marca è fortemente condizionata dalla performance aziendale sugli altri cosiddetti "fattori di successo competitivo" (qualità, prezzo, servizio, ecc.), ma a sua volta condiziona la percezione di tale performance (ad esempio, un'immagine forte e prestigiosa "anestetizza" la sensibilità della domanda di mercato al prezzo)
- **variabilità, instabilità e difficoltà di misurazione delle reazioni del mercato**: le motivazioni e il comportamento dei consumatori sono spesso mutevoli e difficilmente prevedibili, soprattutto in presenza di mutate condizioni di contesto

- **molteplicità di fattori casuali**: proprio le condizioni di contesto possono mutare sensibilmente a causa del verificarsi di eventi puramente casuali e difficilmente prevedibili
- variabilità, instabilità e **difficoltà di stima del comportamento dei concorrenti**, le cui strategie e reazioni non sempre sono basate su considerazioni di carattere razionale e oggettivo: qualsiasi strategia competitiva, per quanto intelligente e ponderata, potrebbe quindi produrre scarsi risultati a fronte di reazioni della concorrenza particolarmente aggressive e altrettanto intelligenti, o addirittura incongrue e totalmente imprevedibili
- **specificità e diversità** delle situazioni di contesto, che rendono difficili, se non spesso impossibili, generalizzazioni sufficientemente semplici di metodi e strumenti manageriali
- **cultura prevalentemente qualitativa** dei “markettari”: soprattutto in Italia, gli uomini (e le donne) di marketing provengono spesso da studi umanistici e sono orientati e avvezzi ad analisi e valutazioni qualitative, “verbali” e inevitabilmente opinabili piuttosto che ad approcci rigorosi e sistematici basati su dati di fatto relativamente oggettivi e quantificabili.

A tutto ciò si aggiunga la difficoltà di elaborare stime sui **mercati internazionali**, ossia con riferimento a contesti geografici normalmente molto meno noti rispetto a quello “domestico”.

Non c'è quindi da stupirsi se **la parte più delicata e attaccabile di qualsiasi business plan e piano di marketing**, soprattutto in ottica internazionale, è spesso quella relativa alla **stima dei ricavi**, da cui dipende la grande maggioranza delle previsioni di redditività e di flussi di cassa, e **che dipende a sua volta da una stima della dimensione del mercato** (affrontata da questo strumento) **e da quella della posizione competitiva dell'azienda** (che potrà essere il tema di un nuovo strumento ad hoc, attualmente non disponibile).

A proposito di posizione competitiva, molte aziende (soprattutto PMI) non prendono in esplicita considerazione, né tengono sotto controllo, la propria **“quota di mercato”**¹: pensano che il mercato sia troppo grande perché tale indicatore sia significativo, e/o che sia troppo difficile e costoso stimarne le dimensioni.

Si tratta, in entrambi i casi, di ipotesi in buona parte errate:

- nel primo caso, è evidente che dovrebbe essere preso in considerazione soltanto il mercato cosiddetto **“pertinente”** o “raggiungibile” (e non il mercato totale delimitato dai confini geografici del Paese), e quindi non è affatto detto che la quota acquisibile o acquisita sia necessariamente marginale
- nel secondo caso, senza bisogno di effettuare costose ricerche di mercato, è spesso sufficiente investire risorse relativamente modeste nella raccolta di **stime sistematiche del potenziale complessivo** di consumo o di utilizzo (o di acquisto, nel caso dei distributori) **di ogni singolo cliente** con cui l'azienda entra in contatto, con riferimento al segmento prodotto/mercato di interesse.

Quest'ultimo metodo, che presuppone ovviamente un buon sistema informativo di marketing e adeguati sistemi di guida, coordinamento, incentivazione e controllo della forza vendita che siano in grado di alimentarlo, offre sicuramente il migliore rapporto risultati/costi (rispetto, ad esempio, a periodiche ricerche di mercato quantitative), ma può essere messo in atto, sul campo e non semplicemente a tavolino, soltanto da aziende che operino già sul mercato di interesse.

Nel nostro caso, dovendo stimare la dimensione della domanda in mercati su cui l'azienda non è ancora presente, e non potendo prendere in considerazione costose ricerche quantitative ad hoc (a meno che, per pura combinazione, non siano già state effettuate su settori e Paesi specifici, e siano anche disponibili e aggiornate, a costi contenuti), non possiamo che ricorrere a uno o più dei metodi **“desk”** proposti da questo strumento, meno precisi della stima cliente-per-cliente e meno esaustivi rispetto a indagini estensive sul campo, ma sicuramente molto a buon mercato e, comunque, in grado di fornire – purché adeguatamente utilizzati – stime di ordini di grandezza sufficientemente realistici.

¹ Sono evidenziate in questo modo le voci reperibili nel glossario

Obiettivi e limiti di questo strumento

Data l'estrema complessità e diversità delle possibili situazioni di mercato (tipo di prodotti, tipo di utilizzatori o di acquirenti, tipo di intermediari, ecc.), questo strumento non ha la pretesa di fornire risposte precise, ma ha soprattutto l'**obiettivo di far riflettere sui principali fattori che possono condizionare la dimensione della domanda** nei vari paesi, nonché quello di **abituare alla formulazione di stime**, anche in assenza di dati attendibili ed esaustivi sui contesti di riferimento.

Dal punto di vista tecnico, lo strumento dovrebbe **facilitare**, almeno in qualche misura, **la stima di "ordini di grandezza" dei potenziali di mercato**, con riferimento a **specifici settori di attività** e a **determinati contesti geografici** (Paesi esteri), prendendo in considerazione **alcune delle principali configurazioni** (evidentemente, non tutte) che possono assumere i **seguenti fattori**:

- **natura/contenuto delle variabili** da considerare: esterne (ambientali o di mercato) o interne (aziendali)
- **tipo di variabili** da considerare: generiche (ad esempio, variabili socioeconomiche e demografiche) o specifiche di settore (ad esempio, consumi di determinati beni)
- **tipo di business e di utente finale**
- **tipo di intermediari distributivi**, ove applicabile e appropriato
- **tipo di dati** relativi a tali variabili: di carattere primario (dati raccolti ad hoc in funzione degli obiettivi specifici dell'analisi in corso) o secondario (dati già disponibili, inizialmente prodotti per i motivi più diversi e dalle fonti più disparate, non necessariamente legati all'analisi in corso)
- **tipo di fonti** che forniscono i dati (enti pubblici italiani e stranieri, associazioni di categoria, forza vendita aziendale)
- **livelli di potenziale**: teorico, disponibile, effettivo, pertinente (v. seguito)
- **livelli di domanda**: intermedia (distributori) o finale
- **tipo di unità di misura**: quantità (in numero di pezzi o a peso o a volume) o valori monetari, valori assoluti o percentuali o indici
- **livelli di aggregazione delle unità di misura**: valori unitari o totali
- **componenti elementari** dei volumi o dei valori totali: numero di consumatori o utilizzatori (o di intermediari) e consumi o utilizzi (o acquisti) pro-capite
- **unità temporale di riferimento** per la stima dei consumi: giorno, settimana, mese, anno
- **periodo di riferimento**, soprattutto qualora i dati eventualmente disponibili come base di partenza per le stime risalgano a un anno precedente rispetto a quello di riferimento.

Per gran parte di tali fattori, dovrà essere presa in considerazione la **disponibilità o non disponibilità di dati** più o meno specifici in funzione dei settori di interesse, che dovranno **comunque essere integrati dalla formulazione di stime**.

In sostanza, **questo strumento** non può avere la pretesa di risolvere esaurientemente e definitivamente il problema dei potenziali per qualsiasi settore di attività e in qualsiasi **contesto di mercato**, ma si propone soprattutto di **fornire, attraverso modelli esemplificativi, un metodo di lavoro** per affrontare tale problema in modo consapevole e sistematico, consentendo anche agli utilizzatori (imprenditori, manager, consulenti) di evidenziare le principali aree di debolezza dell'analisi e le eventuali necessità di raccolta in informazioni integrative.

Utilità dei modelli e delle stime

Come vedremo, i metodi di previsione proposti da questo strumento sono basati su modelli logici, ossia su **rappresentazioni sintetiche, semplificate e astratte della realtà** (nel nostro caso, realtà di mercato e aziendale) che hanno l'obiettivo di identificare e descrivere le principali variabili rilevanti ai fini della previsione, il loro comportamento e le loro interrelazioni.

Il medesimo approccio è stato da noi utilizzato anche per lo sviluppo degli altri due strumenti attualmente disponibili ("*ice_export_readiness_assessment_system*" e "*ice_country_attractiveness_assessment_tool*"), di supporto all'attività di pianificazione delle aziende. Tuttavia, data la particolare complessità del tema affrontato da "*market_projections_tool*" in particolare, riteniamo utile richiamare qui la logica e i **principali vantaggi** dei modelli:

- costringono a **chiarirsi le idee** sul comportamento della realtà e la natura dei problemi, obbligando a ragionare **in modo sistematico e strutturato**, indipendentemente dall'esistenza o meno di dati esaustivi e affidabili
- sono **espliciti e "trasparenti"** (soprattutto se sviluppati su foglio elettronico), e possono essere **condivisi, discussi e negoziati**, al fine di un loro continuo miglioramento
- rappresentano una **base di conoscenze permanente, accessibile** da qualsiasi interessato e **trasferibile** nel tempo e nello spazio, anziché essere "nascosti" e non formalizzati nella mente di pochi esperti
- non si "ammalano" e **non soffrono interferenze** psicologico-emotive
- consentono di **identificare** e tenere sotto controllo **aspetti che richiedono analisi più approfondite**: ad esempio, segnalando la necessità di raccogliere dati più attendibili e "critici" ai fini decisionali
- forniscono una **base logica per quantificare** e misurare i fenomeni aziendali e di mercato
- sono uno strumento insostituibile **per il controllo dei risultati delle decisioni** e per il loro aggiornamento
- un loro utilizzo sistematico e formalizzato consente di **arricchire nel tempo la base di conoscenze**, di identificare *benchmarks* e *best practices*, di effettuare **analisi statistiche**, costruire **casi di studio**, facilitare diagnosi e **rilevare tendenze**.

È intuitivo che, quanto più i modelli sono articolati e complessi, tanto più necessitano (o necessiterebbero) di essere alimentati da informazioni e dati completi, aggiornati e affidabili.

Tuttavia, **anche in assenza di una corretta "alimentazione", gran parte dei vantaggi sopra elencati non viene meno**: nella peggiore delle ipotesi, si avranno modelli esclusivamente alimentati da stime, che avranno comunque il pregio di essere formulate in modo organico e sistematico, nel contesto di schemi di riferimento trasparenti, leggibili e interpretabili.

Come vedremo, la **necessità di formulare stime e di ricercare dati più completi e attendibili emergerà**, nel caso delle proiezioni di mercato, **in continuazione** (proprio a causa dell'estrema variabilità e complessità dei contesti di riferimento, nonché della normale incompletezza e genericità di gran parte dei dati disponibili per analisi a tavolino), e **rischierà di dare l'errata impressione di una scarsa utilità e affidabilità dei modelli**.

D'altra parte, se riflettiamo un istante, **qual è l'alternativa all'uso dei modelli e delle stime** che li possono alimentare, in assenza di dati oggettivi?

Dovremmo forse rinunciare a fare delle previsioni, a formulare piani e prendere delle decisioni, in attesa della manna dal cielo o che qualcuno venga in nostro soccorso? **Non prendiamo forse decisioni, più o meno importanti, tutti i santi giorni**, e non intraprendiamo le azioni che ne derivano, **spesso senza il supporto di valutazioni oggettive?**

L'uso dei modelli e delle stime non fa altro che rendere il nostro processo di previsione e decisionale più sistematico ed esplicito e, soprattutto, meno basato su intuizioni e sensazioni del momento.

I destinatari del nostro piano di marketing (il consiglio d'amministrazione, i potenziali finanziatori, i nostri collaboratori e venditori, noi stessi,) non potranno che apprezzare il fatto di poter entrare nel merito del processo decisionale da noi adottato e delle stime da noi formulate: possiamo stare certi che, **a fronte di proiezioni articolate, argomentate e supportate da un approccio sistematico e coerente, sarà in ogni caso molto più difficile per chiunque azzardarsi a mettere in dubbio le nostre valutazioni e conclusioni**, cosa che invece sarebbe relativamente facile se ci limitassimo, come abbiamo sempre fatto in passato, a "sparare" semplicemente un 10 o 15% in più di ricavi per l'anno a venire, non si sa bene se giustificati da una crescita del mercato, dalla sparizione di un concorrente, da un'accresciuta capacità competitiva della nostra azienda, da una crescita generalizzata dei prezzi, o da due o più di questi fattori messi insieme...

Ciò non vuol dire, ovviamente, che potremo "sparare", anziché un'unica previsione, una serie di stime non suffragate da **un minimo di approfondimento**, soprattutto per quanto riguarda la **valutazione dei modelli** che, nel nostro caso specifico e tenuto conto della disponibilità (o non disponibilità) di dati oggettivi, meglio si prestano a supportare le nostre stime e a produrre conclusioni relativamente ragionevoli.

Prima di addentrarci nell'esame delle principali tipologie di modelli disponibili per una stima *desk* dei potenziali di mercato, cercheremo però di limitare almeno in parte la complessità del tema mettendo alcuni necessari **"paletti"**. È infatti incontestabile che sarebbe impossibile prevedere a priori tutte le particolarità dei diversi settori di attività economica, con le relative innumerevoli eccezioni dovute alle specificità dei contesti aziendali e di mercato².

Ipotesi semplificatrici

A fini operativi e di (relativa) semplicità di approccio al problema, quanto sopra detto impone di delimitare l'ampiezza delle possibili opzioni e del campo di indagine con alcune ipotesi semplificatrici:

- i modelli proposti utilizzeranno, in ottica **desk** (ossia, a tavolino), prevalentemente o esclusivamente, **dati di carattere secondario** (ossia, già disponibili e provenienti da fonti di diverso tipo quali, soprattutto, banche dati sui Paesi, accessibili da web) e **stime** (eventualmente formulate sulla base di rilevazioni ad hoc a cura degli utilizzatori), ma non supporteranno la progettazione di ricerche, la raccolta, l'elaborazione e l'analisi di dati attraverso indagini specifiche (quantitative, a campione o addirittura "a tappeto" ove possibile, o qualitative tipo Delphi), che presuppongono il ricorso a specialisti di ricerche di marketing e, per lo più, investimenti significativi, né potranno surrogare l'auspicabile attività sistematica di raccolta di informazioni sui clienti che le aziende interessate potranno svolgere una volta entrate nei mercati di interesse
- le previsioni riguarderanno soltanto l'**ambito manifatturiero**, e non verrà quindi considerato il settore dei servizi, che presenta caratteristiche di variabilità e di bassa standardizzazione ancora più spinte rispetto a quelle che contraddistinguono il settore dei prodotti
- entro tale ambito, i modelli proposti a titolo esemplificativo riguarderanno **prevalentemente** il settore dei **beni non durevoli** (ad esempio, alimentari, cosmetici, ecc.), forniti dalle aziende interessate, direttamente o indirettamente (attraverso distributori), **ai consumatori finali** (individui o famiglie); con i dovuti "distinguo", i modelli saranno tuttavia applicabili, almeno in parte, anche ad altri settori (beni durevoli, B2B)

² Si pensi ad esempio, Philip Kotler (2000), facendo soltanto riferimento a tre dimensioni base ("product, space, and time), ossia prima ancora di considerare i diversi livelli di potenziale (da lui classificati nelle quattro categorie "potential, available, served, penetrated" – quelle da noi proposte saranno concettualmente simili, anche se non esattamente le stesse), identifica 90 (novanta!) possibili combinazioni di "demand estimates".

- le previsioni riguarderanno la **“domanda finale”**, sia pure eventualmente “filtrata” da distributori, e non i livelli di domanda a monte di tale stadio nella filiera produttiva³
- si supporrà che la **dimensione stimata del mercato**, con riferimento al periodo prescelto, sia una **costante**, non influenzata o influenzabile dall’attività e dagli investimenti di marketing dell’azienda interessata che, quindi, potrà realizzare le proprie vendite soltanto “ritagliandosi una fetta” di tale “torta”, a scapito dei concorrenti⁴.
- i modelli proposti **non considereranno l’ipotesi delle vendite dirette al consumatore finale in contesto B2C** e, in particolare, quella **dell’e-commerce**, dato che soprattutto in quest’ultimo caso la dimensione del mercato raggiungibile da parte delle aziende è eccessivamente variabile in funzione degli investimenti previsti (tipo ed entità) e della loro ripartizione fra vari mezzi⁵; sarà invece possibile, con uno dei modelli, stimare almeno in parte il potenziale di vendite dirette a utilizzatori finali in contesto B2B.

Infine, diamo ovviamente per scontato che gli approcci qui proposti possano essere di qualche utilità soltanto nel caso, peraltro estremamente probabile, in cui non esistano già dati pertinenti, attendibili, aggiornati ed esaustivi sulla dimensione dei mercati di interesse.

³ Nei settori “business to business” (produzione e/o vendita di materie prime, semilavorati, componenti, prodotti finiti, servizi, attrezzature, macchinari o impianti ad aziende o operatori), potrebbero evidentemente essere considerati livelli di domanda sia a monte che a valle di quello direttamente o indirettamente servito dalle aziende interessate: nel primo caso (domande a monte) la stima del potenziale di mercato potrebbe essere effettuata con riferimento al valore aggiunto del prodotto di interesse rispetto ai materiali necessari per produrlo (ove sia nota la domanda di questi ultimi), mentre nel secondo (domanda a valle) si potrebbe adottare l’approccio inverso (sempre che sia nota la domanda dei prodotti cui contribuisce quello di interesse).

⁴ Questa limitazione potrà evidentemente essere rimossa in fase di pianificazione, quando si tratterà di prevedere le vendite aziendali, eventualmente realizzabili, almeno parzialmente, grazie all’acquisizione di clientela attualmente non facente parte del mercato di riferimento (stimato con questo strumento).

⁵ In teoria, potrebbe essere utilizzato il metodo “bottom up” (v. oltre), ma riteniamo che in questo caso il livello di aleatorietà delle stime sarebbe eccessivo. Fra l’altro, si andrebbe contro l’ipotesi semplificatrice appena formulata del mercato “costante”. Tale metodo prenderà tuttavia in considerazione la possibilità di vendite dirette a clientela finale rappresentata da operatori (ad esempio, nel caso dei prodotti alimentari, ristoranti, mense, comunità, ...)

I principali metodi di stima dei potenziali di mercato

La letteratura sui metodi di stima dei potenziali è estremamente vasta (nella bibliografia ne presentiamo soltanto uno stralcio essenziale): nella figura alla pagina che segue abbiamo classificato i principali metodi proposti, integrando lo schema con un maggiore dettaglio relativamente alla tipologia di metodi *desk* (“*judgmental*”) che ispira i modelli più oltre descritti⁶.

Come sopra in parte anticipato, ai nostri fini non sono per definizione praticabili i metodi “*field*” (costi elevati, tempi lunghi e/o necessità di presenza operativa sul mercato), mentre per quanto riguarda quelli “*desk*” dobbiamo escludere quelli che presuppongono la disponibilità di un numero elevato di dati specifici (relativamente al settore di interesse), attendibili ed esaustivi:

- il metodo basato sull'estrapolazione di tendenze passate (*extrapolation*) richiede la disponibilità di serie storiche relative ai parametri di interesse (ad esempio, consumi effettivi nel segmento e nel Paese target) per diversi anni a ritroso e, normalmente, per frazioni di anno (in genere, il trimestre)
- quello basato sulla probabile relazione causa-effetto (*causative*) fra una o più variabili indipendenti e una variabile dipendente, presuppone, evidentemente, che si disponga di dati relativi all'andamento di tali variabili, cosa piuttosto difficile, almeno per quanto riguarda i consumi effettivi nel segmento target (variabile dipendente).

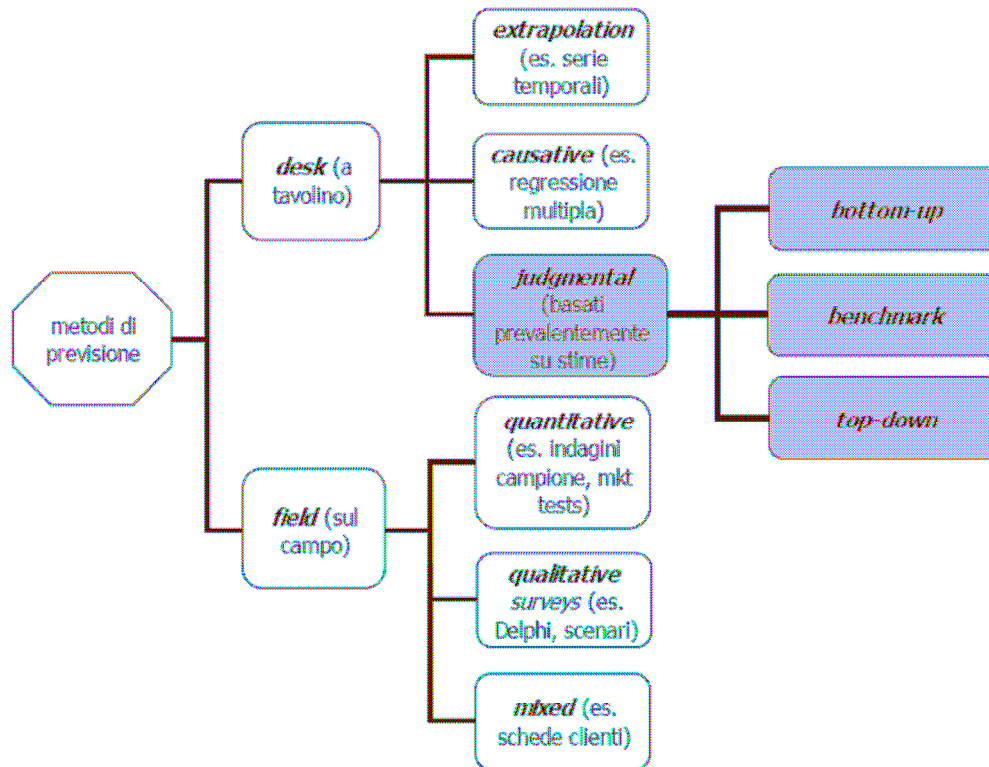
Restano quindi disponibili per una modellizzazione, e soprattutto per prevedere a tavolino i potenziali di mercato in Paesi nuovi per le aziende, i **metodi** sostanzialmente **basati sulle stime e sulle “valutazioni” (*judgment*) dell'utilizzatore**, possibilmente applicati a un certo numero di dati – per lo più relativamente generici (ossia, non specifici per il segmento target) – raccolti **da fonti di carattere secondario**.

Fra questi metodi, non consideriamo tuttavia quelli che non richiedono una particolare modellizzazione, e che sono quindi estremamente banali, come ad esempio quello che parte dai dati di consumo (eventualmente disponibili per il Paese target), relativi a macro categorie merceologiche che comprendono i prodotti di interesse, e stima l'incidenza relativa di questi ultimi sul totale⁷.

⁶ I nomi assegnati a tali metodi sono nostri, in quanto la letteratura non entra normalmente in dettagli operativi, almeno per quanto riguarda l'utilizzo di stime: non ci risulta, infatti, che sia mai stato tentato l'approccio che vi proponiamo con questo strumenti, ossia la traduzione concreta e operativa delle logiche “*desk/judgmental*” in applicazioni software trasparenti e user friendly.

⁷ In questo caso, si tratterebbe infatti soltanto di stimare la percentuale di incidenza e moltiplicarla per i consumi della macrocategoria di interesse.

Fig. 1 – Principali metodi di previsione dei potenziali di mercato



Qui di seguito sintetizziamo le caratteristiche principali dei metodi “*judgmental*” che riteniamo valga la pena considerare:

A. Bottom-up

Parte dalla stima del numero di distributori e/o utenti (operatori) nel mercato (ed, eventualmente, nell’area) di interesse e del loro consumo/utilizzo/acquisto pro-capite (“**mercato effettivo**”, sia pure in buona parte a livello di intermediario). Sulla base di tali stime, vengono poi indicati i target di clientela da contattare (“**mercato pertinente**”), compatibilmente con la struttura dell’organizzazione commerciale prevista dall’azienda. A questo proposito, è **comunque utile per una verifica della coerenza delle stime sull’articolazione della struttura**. Eventualmente integrabile da altre stime sul tasso di copertura e penetrazione della clientela, si presta agevolmente a proiezioni di quota di mercato.

B. Benchmark (analogico)

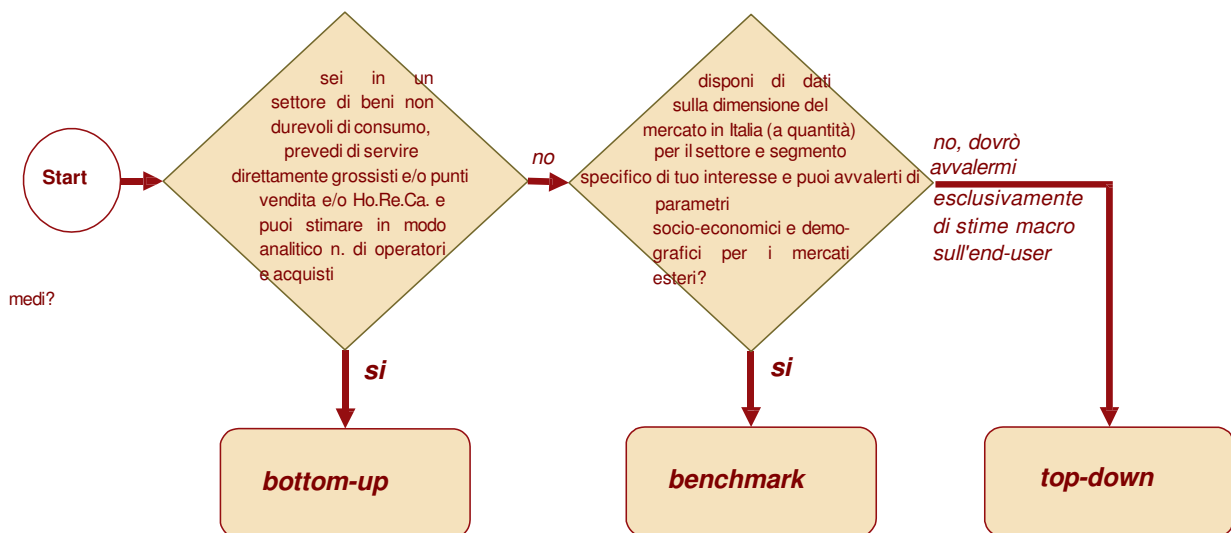
Parte dal potenziale (eventualmente) noto in un dato Paese (nel nostro caso, in Italia) e stima il potenziale del Paese target attraverso un confronto fra i profili dei due Paesi con riferimento a un certo numero di variabili socio-economico-demografiche considerate rilevanti; richiede un numero di stime inferiore rispetto ai metodi A e C, ma si presta meno di questi a essere integrato con proiezioni di quota di mercato.

C. Top-down

Parte dal numero teorico di consumatori/utenti che appartengono presumibilmente al segmento prodotto/mercato di interesse e arriva, attraverso filtri successivi basati su stime, al numero di consumatori/utenti "effettivi" e "pertinenti" per l'azienda; presuppone anche la stima dei consumi pro-capite. Anche questo metodo può prestarsi a essere integrato con proiezioni di quota di mercato, soprattutto in contesto B2B.

Un'indicazione di massima⁸ dell'applicabilità dei modelli in funzione, soprattutto, della disponibilità di dati da parte dell'utilizzatore è fornita nella sezione "scelta del modello" del pacchetto software:

Fig. 2 – Indicazioni di massima sulla scelta del modello da utilizzare

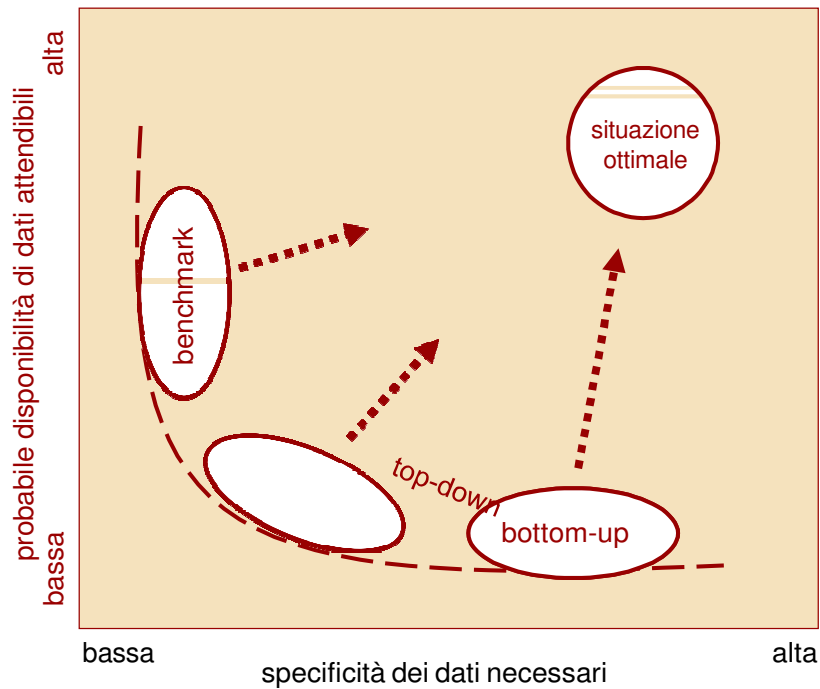


Il funzionamento e ulteriori caratteristiche dei tre modelli sono comunemente descritti nel software, corredato di un'ampia dotazione di "help", riportati, per comodità di consultazione, nell'Appendice A di questo tutorial.

Volendo tuttavia "tirare le somme" sul probabile livello qualitativo delle proiezioni che i tre modelli sono in grado di consentire, al fine di individuare possibili direzioni di miglioramento, riteniamo utile collocarli, insieme a un'ipotetica "situazione ottimale", nello spazio a due dimensioni descritto nella figura alla pagina seguente.

⁸ Diciamo "di massima", dato che, con gli opportuni distinguo ed eventuali adattamenti (almeno dal punto di vista concettuale, non essendo previste possibilità di modifica della struttura del pacchetto), i tre metodi (in particolare, "benchmarking" e "top-down", più generalizzabili di "bottom-up") sono sostanzialmente applicabili alla grande maggioranza dei settori di attività.

Fig. 3 – Probabile livello qualitativo delle proiezioni consentite dai modelli



Come si può notare, la curva immaginaria su cui si trovano i modelli (rappresentativa, in un certo senso, di uno dei possibili livelli qualitativi delle proiezioni, in questo caso piuttosto basso), è alquanto lontana dalla situazione ottimale, anche se i modelli ai due estremi della curva non sono “messi male” su entrambe le dimensioni: “benchmark” è in grado di utilizzare dati molto probabilmente disponibili, anche se non sufficientemente specifici, mentre “bottom-up” è sufficientemente analitico e specifico, ma è improbabile che siano facilmente disponibili dati attendibili che lo alimentano.

A nostro parere, gli utilizzatori di questo strumento dovrebbero preferibilmente sforzarsi di migliorare il proprio bagaglio informativo (ossia, la disponibilità di dati attendibili) con riferimento a dati il più possibile specifici, e l’approccio suggerito da “bottom-up” è quello che ci sembra più vicino a questa logica (la lunghezza delle frecce punteggiate sta a indicare, sempre a nostro parere, il grado relativo di fattibilità di un avvicinamento alla situazione ottimale).

Modalità di utilizzo dello strumento software

Il pacchetto **"market_projections_tool.xls"** è di utilizzo abbastanza intuitivo, soprattutto se, ove ritenuto utile o necessario, vengono consultati gli "help" in linea (v. anche **Appendice A**). Tutti i fogli sono protetti, ma senza password: consigliamo di **salvare il file dopo averlo rinominato e di conservare l'originale a parte**.

Caricando il file relativo, apparirà la seguente videata (corrispondente alla sezione **"home"**).

Da qui, cliccando su **definisci il contesto** in basso a destra, si procederà alla definizione di alcune variabili di contesto e si potrà successivamente accedere, attraverso pulsanti analoghi, alle diverse parti dello strumento e, in particolare, ai tre modelli sopra descritti.

Questo strumento software consente di elaborare, in modo relativamente sistematico e in funzione delle caratteristiche del contesto di business in cui opera l'azienda, alcune proiezioni dei potenziali di mercato nel paese di interesse, che si presume sia stato precedentemente identificato, eventualmente grazie all'utilizzo del "country attractiveness assessment tool".

Data l'estrema complessità e diversità delle possibili situazioni di mercato (tipo di prodotti, tipo di utilizzatori o di acquirenti, tipo di intermediari, ecc.), lo strumento non ha la pretesa di fornire risposte precise (v. anche quanto detto nel *tutorial* di supporto), ma ha soprattutto l'obiettivo di *far riflettere sui principali fattori che possono condizionare la dimensione della domanda* nei vari paesi, nonché quello di *abituarne alla formulazione di stime*, anche in assenza di dati attendibili ed esaustivi sui contesti di riferimento.

E' articolato nel modo seguente:

```

    graph LR
      Home((Home)) --> contesto[contesto]
      contesto --> scelta[scelta del modello]
      scelta --> bottom-up[bottom-up]
      scelta --> benchmark[benchmark]
      scelta --> top-down[top-down]
      bottom-up --> riepilogo[riepilogo]
      benchmark --> riepilogo
      top-down --> riepilogo
  
```

Si dovrà quindi, prima di tutto, definire il contesto di riferimento.

Successivamente verranno scelti uno o più modelli (fra i 3 proposti), anche in funzione di alcune linee guida fornite sia nel *tutorial* che nella sezione [scelta del modello] e all'interno delle sezioni dedicate ai singoli modelli. In tali sezioni è altresì disponibile una serie di help in linea, contrassegnati da "?".

Ogni modello prevede l'inserimento di input soltanto nelle celle contrassegnate da questo colore ----->

definisci il contesto

Come indicato in fondo alla videata, gli input ai vari modelli potranno essere inseriti esclusivamente nelle celle color *beige*, mentre si potrà accedere ai commenti di "help" cliccando su **?**⁹

⁹ Per salvare le diverse sessioni di lavoro, basterà rinominare il file, ad esempio con la data della sessione.

Paesi presi in considerazione dallo strumento MPT e parametri relativi

In questo strumento e, in particolare, nel modello “**benchmark**”, sono stati presi in considerazione **80 Paesi** (oltre all’Italia, presa come termine di paragone) e **25 parametri** descrittivi.

I criteri adottati per la scelta dei Paesi e dei parametri sono descritti negli “help” riportati nell’**Appendice A** (in particolare, al punto 2 di pag. 1 e al punto 2 di pag. 4), mentre nell’**Appendice B** è riportato l’intero database utilizzato.

Anche in funzione delle esperienze di utilizzo dello strumento da parte delle aziende (v. sotto), il database potrà essere esteso soprattutto a nuove variabili, purché i dati relativi ai diversi Paesi siano ragionevolmente completi e aggiornati.

Possibilità di integrazione manuale dei parametri secondo la logica del modello “benchmark”

L’attuale versione di questo strumento non può che utilizzare **parametri generici** (ossia, non *business specific*), data l’impossibilità materiale di disporre di variabili di settore sufficientemente attendibili per tutti gli 80 Paesi considerati e per un numero di settori che copra almeno una ragionevole percentuale di possibili esigenze aziendali.

Tuttavia, qualora gli utilizzatori fossero interessati a considerare variabili di settore più specifiche (ad esempio, import-export o consumi di particolari prodotti nel Paese di interesse), potranno eventualmente applicare, o addirittura integrare e migliorare (in un foglio elettronico a parte, o anche manualmente) la logica molto elementare utilizzata nel modello “**benchmark**”¹⁰:

- i dati del Paese di interesse, per i parametri prescelti (quindi, anche per le eventuali variabili di settore), vengono rapportati ai dati corrispondenti per l’Italia (così come sono, senza standardizzazione), ricavando dei moltiplicatori o demoltiplicatori (a seconda che il dato del Paese sia rispettivamente superiore o inferiore a quello dell’Italia)
- se la variabile considerata è inversamente correlata al potenziale di mercato, il rapporto fra i dati viene invertito (ossia, il numeratore diventa denominatore, e viceversa)
- i moltiplicatori o demoltiplicatori così ricavati vengono ponderati in funzione dell’importanza relativa assegnata alle variabili cui si riferiscono: l’indice medio ponderato così calcolato viene moltiplicato per la dimensione del mercato italiano, ottenendo una stima dell’ordine di grandezza del mercato estero.

Possibilità di ulteriore sviluppo e miglioramento dello strumento MPT

Questa prima versione dello strumento (Maggio 2005) non ha evidentemente la pretesa di essere esaustiva e definitiva: potrà sicuramente essere migliorata e arricchita grazie all’esperienza delle aziende che la utilizzeranno.

Ringraziamo quindi fin d’ora i futuri utilizzatori (responsabili delle aziende e colleghi coinvolti nelle iniziative di assistenza consulenziale) per i preziosi consigli e suggerimenti migliorativi che vorranno farci pervenire.

¹⁰ Il modello “bottom-up” potrebbe direttamente utilizzare, qualora fossero disponibili, dati di settore riferiti al numero di operatori, mentre il modello “top-down” è quasi totalmente “self-contained” a basato su valutazioni soggettive, data l’impossibilità pratica di disporre di dati affettivi e attendibili sulle variabili che utilizza. Per quanto riguarda la scelta di variabili più specifiche, consigliamo di fare riferimento anche allo strumento “ice_country_attractiveness_assessment_tool”, che contiene un database di più di 150 variabili con i relativi indici di correlazione reciproca (eventualmente utili per ponderare le variabili).

Glossario

Business definition

È l'esplicitazione del settore o segmento di attività di prevalente interesse dell'azienda ai fini dello sviluppo di previsioni e di strategie di presenza sui mercati: consiste nell'indicazione del principale target di "**clientela finale**" cui ci si rivolge e dei principali **prodotti o linee di prodotto** offerti a tale clientela.

L'eventuale indicazione della clientela intermedia (distributori dei prodotti aziendali) può soltanto essere integrativa e non sostitutiva dell'identificazione della clientela finale: sono infatti i bisogni e il comportamento di quest'ultima che condizionano le vendite degli intermediari distributivi e la dimensione della "**domanda di mercato**" che lo strumento "Market" si propone di stimare.

Clientela finale

È convenzionalmente rappresentata dagli individui o dalle aziende che effettivamente utilizzano o consumano il prodotto, così come viene fornito dal produttore. Non possono quindi essere considerati "clienti finali" coloro che si limitano ad acquistare il prodotto per rivenderlo (distributori di qualsiasi tipo), mentre lo sono senz'altro i trasformatori e gli assemblatori, in quanto con la loro attività artigianale o industriale modificano l'iniziale funzione d'uso del prodotto (materie prime, semilavorati o componenti) e vi aggiungono valore dal punto di vista funzionale, al di là della semplice fornitura della disponibilità fisica da parte degli intermediari distributivi.

Ciò non toglie che, nel settore "business to business" (vendite ad aziende o operatori), il cliente finale del fornitore (di materie prime, semilavorati, componenti, prodotti finiti, servizi, attrezzature, macchinari o impianti), si rivolga a sua volta a una sua clientela finale, rappresentata da altre aziende o da individui.

In teoria, la vera clientela finale in qualsiasi settore è rappresentata dai consumatori privati che per ultimi utilizzano o consumano i prodotti o i servizi forniti dalle aziende, ma è spesso troppo complesso o addirittura proibitivo stimare le diverse "domande intermedie" ai vari stadi della filiera produttiva, per cui si considera "finale" la domanda immediatamente a valle dell'attività dell'azienda interessata (ferma restando, nei settori "business to business", l'utilità di una stima della domanda agli stadi successivi, ove applicabile e fattibile).

Domanda di mercato

È rappresentata dal totale dei consumatori/utilizzatori ("**clientela finale**") e dei loro consumi/utilizzi, sia a volume che a valore, nell'ambito di uno specifico segmento prodotto/mercato, di uno specifico contesto geografico, di determinati investimenti di marketing da parte dei fornitori e di un intervallo temporale ben definito (normalmente, l'anno).

In funzione della prospettiva adottata da chi pianifica e degli obiettivi dell'analisi, la dimensione della domanda può essere soltanto potenziale (ad esempio, se riferita al "**mercato disponibile**") o effettiva (ad esempio, se riferita al "**mercato effettivo**" o a quello "**pertinente**" per l'azienda).

Domanda finale

V. "**clientela finale**" e "**domanda di mercato**".

Mercato disponibile

È un sotto-insieme del “**mercato teorico**” e include il “**mercato effettivo**”. È rappresentato da tutti i consumatori o utilizzatori che si presume desiderino soddisfare uno specifico bisogno (in assenza di remore di carattere psicologico-emotivo) essendo anche “in grado” di farlo (grazie alla conoscenza dell’esistenza di prodotti idonei a soddisfare il bisogno, la possibilità di accedere alla fonte o presso punti vendita, la capacità legale e tecnica di consumare o utilizzare, nonché la disponibilità di un sufficiente reddito), ma che non si ritiene acquistino necessariamente nel lasso di tempo (normalmente, l’anno) considerato nell’analisi.

Al fine di stimare la dimensione del mercato disponibile anche in termini di volumi, convenzionalmente si moltiplica il numero di consumatori/utilizzatori “disponibili” per il massimo consumo pro-capite di un ipotetico “forte consumatore”: quest’ultimo parametro rappresenta una sorta di “tetto” del consumo pro-capite in un dato mercato (mentre il numero di consumatori “teorici” rappresenta il “tetto” del numero di consumatori nel medesimo mercato).

Qualora sia troppo problematico, costoso o arbitrario stimare il mercato disponibile al livello del consumatore o utilizzatore finale, nulla impedisce che il concetto si applichi, *mutatis mutandis*, al mercato intermedio rappresentato dai potenziali distributori del prodotto di interesse: in questo caso, anziché di “consumo” si parlerà evidentemente di “acquisti” per la rivendita.

Mercato effettivo

È un sotto-insieme del “**mercato disponibile**”, rappresentato da tutti i consumatori/utilizzatori che effettivamente consumano o utilizzano (o si stima consumeranno/utilizzeranno) il prodotto in un dato lasso di tempo (normalmente, l’anno), e dalle quantità consumate o utilizzate (normalmente, si moltiplica il numero di consumatori/utilizzatori per il consumo o utilizzo medio pro-capite).

Qualora si disponga anche di una stima dei prezzi medi al consumo, si potrà ottenere il valore complessivo del mercato. In assenza di ulteriori precisazioni, il termine si riferisce implicitamente a un mercato delimitato da confini geografici (un Paese o una regione): per questo motivo, soprattutto in una prospettiva internazionale, è normalmente fuorviante considerare tale entità come parametro di riferimento per stimare la quota di mercato aziendale, dato che una qualsiasi azienda è raramente in grado di “entrare in contatto” (direttamente, o indirettamente attraverso intermediari) con l’intero mercato geografico di interesse, a causa della sua struttura organizzativa, delle sue risorse e della sua strategia di marketing (v. “**mercato pertinente**”).

Il rapporto fra il mercato “effettivo” e il mercato “disponibile” (convenzionalmente chiamato “**saturatione**”) fornisce una stima del potenziale “spazio di espansione” del mercato: tale rapporto è ovviamente basso in mercati in crescita e alto in mercati maturi o in declino.

Analogamente a quanto detto a proposito del mercato “disponibile”, nulla impedisce che anche il mercato “effettivo” possa essere stimato, ove applicabile (in particolare, per i prodotti di largo consumo), al livello degli intermediari (distributori del prodotto di interesse): per stimarne il valore sarà evidentemente necessario disporre dei prezzi medi di vendita ai distributori o dei loro margini sul prezzo finale.

Mercato pertinente

All’interno di un dato “**mercato effettivo**” (normalmente stimato, soprattutto nel marketing internazionale, con riferimento a determinati confini geografici, nel contesto di un ben definito e specifico incrocio prodotto/mercato/Paese), il mercato “pertinente” è rappresentato dai consumatori o utilizzatori con cui l’azienda è in grado di entrare in contatto (direttamente o indirettamente attraverso distributori), tenuto conto delle sue risorse, strategia e struttura organizzativa (particolarmente nell’area commerciale) e dai loro consumi o utilizzi.

Questo concetto, ancor più rilevante in ottica internazionale, data la significativa differenza fra mercato effettivo e potenziale “raggio d’azione” aziendale, prende in considerazione soltanto la parte di mercato su cui ha senso misurare la capacità competitiva delle aziende: entro tali limiti, la “**quota di mercato**” delle aziende può quindi essere significativa.

Ciò non vuol dire che il rapporto fra mercato “pertinente” e mercato “effettivo” (che potremmo chiamare “**reach**”) non sia importante, ma quest’ultimo indicatore fornisce soltanto una stima del raggio d’azione relativo dell’azienda in un dato Paese (in un certo senso, della sua dimensione relativa), e non un’indicazione della sua capacità di competere.

Mercato teorico

È rappresentato da tutti i consumatori/utilizzatori che appartengono al settore o segmento di interesse: a seconda dell’ampiezza della “**business definition**”, il mercato “teorico” può essere più o meno ampio, ma è per definizione maggiore del cosiddetto “**mercato disponibile**”, e non sarebbe quindi particolarmente significativo stimare la sua dimensione in termini di volumi o di valore, né applicare questo concetto ai mercati intermedi (distributori).

Quota di mercato

È il rapporto fra le vendite realizzate dall’azienda (a quantità o valore) e la dimensione (a quantità o valore) del “**mercato pertinente**” raggiunto dall’azienda medesima, all’interno di una ben definita combinazione prodotto/mercato/Paese.

L’obiettivo di questo importante indicatore è quello di quantificare e tenere sotto controllo la capacità competitiva dell’azienda, nel contesto del mercato con cui la medesima è in grado di entrare in contatto: se l’azienda non riesce ad accaparrarsi una qualsiasi “fetta” della “torta” che rappresenta la totalità del mercato raggiungibile, non venderà nulla, e quindi la capacità di acquisire una ragionevole posizione di mercato è un fattore di successo essenziale.

Soprattutto in settori in crescita, l’azienda può direttamente contribuire all’espansione del mercato (vale a dire, acquisendo nuovi consumatori o utilizzatori che precedentemente non facevano parte del mercato, e “creando” quindi la domanda), ma la logica dell’acquisizione di una “fetta di torta” (comunque quest’ultima sia stata generata) è sempre applicabile.

Sul medio e lungo termine, c’è ovviamente una forte correlazione fra quota di mercato e redditività, ma potrebbe essere relativamente troppo costoso espandere la quota di mercato oltre un certo limite, a causa delle probabili reazioni difensive della concorrenza: è quindi soprattutto importante mirare al migliore compromesso e bilanciamento possibile fra posizione (o quota) di mercato, investimenti necessari per raggiungerla e mantenerla, e ritorni economici che tale posizione è in grado di generare.

Reach

In tema di stima dei potenziali di mercato, è il rapporto fra “**mercato pertinente**” (direttamente o indirettamente raggiungibile dall’azienda attraverso i canali distributivi) e “**mercato effettivo**” (normalmente definito con riferimento ai confini geografici del Paese di interesse o a una specifica area o regione). Fatte salve ulteriori precisazioni, di solito il termine si riferisce implicitamente al rapporto fra numero di consumatori o operatori raggiungibili e numero di consumatori o operatori complessivi, piuttosto che al rapporto fra quantità. Lo stesso termine, nel marketing, può assumere altri significati (in particolare, con riferimento alle attività di comunicazione), ma indica comunque sempre una capacità di “raggiungere” o entrare in contatto con un determinato target.

Saturazione

V. “**mercato effettivo**”.

Bibliografia

Come sopra anticipato, forniamo soltanto uno stralcio dei titoli delle numerosissime pubblicazioni che affrontano il tema dei potenziali di mercato e dei modelli di business, aggiungendone uno sull'utilizzo del foglio elettronico per la modellizzazione:

- Sergio Brasini, Marzia Frea, Franco Tassinari e Giorgio Tassinari, **Statistica Aziendale e Analisi di Mercato**, Il Mulino, 2002
- Philip Kotler, **Marketing Management**, Prentice Hall, 2002
- Peter S. H. Leeflang, Dick R. Witting, Michel Wedel & Philippe A. Naert, **Building Models for Marketing Decisions**, International Series in Quantitative Marketing, Springer, 2000
- Rudolf Lewandowski, **Modelli di Previsione per la Pianificazione e la Strategia Aziendale**, Etas Libri, 1980
- Gary Lilien, Philip Kotler & Sridar Moorthy, **Marketing Models**, Prentice Hall, 1995
- Luca Molteni e Gabriele Troilo, **Ricerche di Marketing**, McGraw-Hill, 2003
- John D. Sterman, **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World**, McGraw-Hill, 2000
- John Tennent & Graham Friend, **Guide to Business Modelling**, The Economist Books, 2001
- Wayne L. Winston, **Microsoft Excel: Analisi dei Dati e Modelli di Business**, Mondadori Informatica, 2004.

Inutile dire, tuttavia, che la quasi totalità degli approcci suggeriti da questi autori (salvo Sterman, che propone soprattutto "modi di pensare" piuttosto che tecniche) è di tipo più tecnico-quantitativo che *judgmental* e presuppone la disponibilità di dati specifici, esaustivi, aggiornati e attendibili, cosa che, ahinoi, è alquanto improbabile nella grande maggioranza delle aziende! ¹¹

Sitografia

Anche qui i riferimenti sarebbero molto numerosi, ci limitiamo quindi all'essenziale, includendo ovviamente il sito dell'ICE, tramite il quale sono disponibili anche schede prodotto (a livello di settore) che forniscono dati sui consumi e sull'interscambio commerciale fra l'Italia e i principali Paesi, e che possono utilmente integrare e arricchire il database inevitabilmente generico proposto da questo strumento:

<ul style="list-style-type: none"> - http://www.ice.gov.it/ - http://www.cia.gov/ - http://www.fao.org/ - http://www.stat.fi/ - http://www.exporthotline.com - http://gloaledge.msu.edu 	<ul style="list-style-type: none"> - http://exportsource.ca - http://www.tradecompass.com - http://www.countrydata.com - http://www.imf.org - http://www.worldbank.org - http://www.eiu.com
--	--

¹¹ V. anche quanto detto sopra (pagg. 9-10), a proposito dei metodi di stima dei potenziali.