

## **ICE Market Projections Tool**

### **Testi degli help in linea accessibili dalle diverse sezioni del pacchetto software**

#### **Home**

##### **i. Informazioni generali aggiuntive su questo tool**

In aggiunta a quanto detto in questa videata, è utile precisare che i tre modelli proposti supportano la stima della dimensione dei mercati in termini di **quantità**, e non di valore (che potrà essere agevolmente calcolato sulla base di un'ipotesi di prezzo medio per unità di prodotto).

Qualora si disponesse, in partenza, di stime attendibili in termini di valore, per stimare le quantità occorrerà riferirsi al valore medio di un'unità di prodotto o di un insieme standard di unità di prodotto: è infatti preferibile ragionare in termini di quantità, anche al fine di evitare distorsioni aggiuntive (rispetto a quelle già inevitabili) dovute ad aspetti valutari.

Inoltre, le quantità si riferiranno normalmente agli **acquisti**, fatte salve ipotesi diverse formulate dall'utilizzatore di questo strumento, che potrebbe scegliere, qualora operasse in un settore di beni durevoli, di riferirsi al cosiddetto "parco installato" (v. ulteriori commenti in merito a questi aspetti nelle linee guida relative ai singoli modelli).

#### **Contesto**

##### **1. Prodotto di interesse, unità di misura, target di consumatori e anno di riferimento**

L'esplicitazione di tali indicazioni non avrà alcun impatto sul funzionamento dei modelli, né sui loro output, ma servirà unicamente come **promemoria** del contesto di riferimento, in vista di eventuali future verifiche e revisioni.

Anche se uno dei modelli proposti prevede di stimare il numero di intermediari, è bene definire il **target al livello dei consumatori o utilizzatori finali** (v. "**clientela finale**").

Come già anticipato, la dimensione dei mercati verrà comunque espressa in **quantità** (n. di pezzi o confezioni, metri, chilogrammi, tonnellate, litri, ecc.): nel caso fossero disponibili dati di input attendibili espressi in termini di valore (ad esempio, acquisti medi per operatore), dovranno quindi essere convertiti in quantità facendo riferimento al valore medio di un'unità di prodotto o a un insieme definito di unità di prodotto.

##### **2. Scelta del mercato estero**

È possibile scegliere fra **80 paesi**. In questo elenco sono inclusi quelli con più di 120 milioni di abitanti e, fra gli altri, quelli che possiedono almeno due delle seguenti caratteristiche (anno 2004): più di 5 milioni di abitanti, più di 20 miliardi di dollari di PIL, più di 5.000 dollari di PIL/ppp pro-capite e distanti dall'Italia non più di 4.000 chilometri. Sono comunque esclusi quelli con meno di 500.000 abitanti e/o con meno di 1.000 dollari di PIL/ppp pro-capite.

Gli indicatori "essenziali" qui riportati non sono del tutto correlati, in quanto il PIL pro-capite è calcolato con il criterio della "parità del potere d'acquisto": il PIL totale non è quindi il prodotto del PIL pro-capite per la popolazione.

##### **3. Porzione di interesse nell'ambito del mercato**

Questa stima è particolarmente importante per la valutazione dei potenziali di mercato, soprattutto in contesto internazionale, dato che ben difficilmente l'azienda potrà entrare in contatto, più o meno direttamente, con la totalità del mercato definita dai confini geografici del paese.

Per facilitare la stima possono essere utili fonti informative specifiche sui singoli paesi e/o le singole città o regioni: ad esempio, le schede paese dell'ICE, qualsiasi fonte appropriata selezionabile con parole chiave dagli output dei maggiori motori di ricerca, ecc. (v., in particolare, la sitografia alla fine del tutorial).

## Scelta del modello

### i. Applicabilità delle indicazioni sulla scelta del modello

Le principali caratteristiche dei tre modelli sono descritte sia nel tutorial che nelle rispettive sezioni di questo strumento.

Le **indicazioni** date qui riguardo all'applicabilità dei tre modelli in funzione del tipo di settore e delle informazioni disponibili o reperibili sono soltanto **di massima**. Nulla impedisce che i tre modelli vengano comunque utilizzati, anche in assenza dei requisiti qui indicati: è tuttavia importante essere coscienti delle limitazioni di ogni modello al fine di interpretarne correttamente gli output.

## Bottom-up

### i. Applicabilità del modello

Il modello è preferibilmente utilizzabile nei casi qui indicati, ma **nulla impedisce che le diverse tipologie di operatori elencate nelle intestazioni delle colonne vengano sostituite** (almeno "mentalmente", dato che non è prevista la modifica del layout e delle intestazioni del modello) da altre tipologie (ad esempio, dealer di prodotti industriali, installatori, influenzatori, ecc., o addirittura clienti finali in settori B2B): **in questo caso, i dati già inseriti nella parte A** (riferiti alle tipologie di "default" e alla situazione italiana) **non saranno evidentemente utilizzabili** (v. punto seguente) e basterà passare direttamente alle parti B e C.

Il modello è ovviamente utilizzabile anche qualora l'azienda preveda di **operare attraverso uno o più importatori**: in questo caso, le stime riguarderanno la clientela degli importatori e dovranno inevitabilmente essere formulate con la collaborazione di questi ultimi.

Infine, la scelta preventiva del paese, nella sezione **[contesto]**, non è qui tecnicamente indispensabile ai fini delle proiezioni, soprattutto se non viene utilizzata la parte A, ma è richiesta per maggiore chiarezza e completezza.

### ii. Parametri potenzialmente utili per la formulazione di stime

Il numero di punti vendita e la densità di abitanti per punto vendita in Italia possono eventualmente servire come dati di riferimento per effettuare un confronto con il paese di interesse e per valutare la ragionevolezza delle stime, qualora si sia in grado di stimare almeno una delle due grandezze per tale paese.

I dati qui forniti sono tratti da una **ricerca Bocconi sulla distribuzione al dettaglio**, che ovviamente non considera i grossisti, né la Ho.Re.Ca., ma considera i negozi marginali (qui non riportati).

#### 1. Stima del numero di punti vendita

Se si è in grado di stimare tale grandezza, il modello fornisce, nella riga sottostante, la densità di abitanti per punto vendita.

Tale indicatore potrà essere confrontato, più oltre, con un'eventuale stima indipendente della stessa variabile: eventuali scostamenti eccessivi segnaleranno la necessità di rivedere le stime.

#### 2. Stima della densità di abitanti per punto vendita

Se si è in grado di stimare tale grandezza, il modello fornisce, nella riga sottostante, la numerosità dei punti vendita.

Tale indicatore potrà essere confrontato, più oltre, con un'eventuale stima indipendente della stessa variabile: eventuali scostamenti eccessivi segnaleranno la necessità di rivedere le stime.

#### 3. Stima del numero di operatori per punto vendita

Questa stima può essere utile qualora non si abbiano dati relativamente attendibili per una valutazione diretta del numero di operatori, prevista nella successiva parte B del modello.

#### 4. Stima integrativa del numero di operatori per punto vendita

Questa stima può integrare o sostituire quelle precedentemente elaborate. Senza la stima del numero di operatori non sarà possibile valutare la dimensione del mercato effettivo nell'ambito dei target successivamente prescelti, né la percentuale di **"reach"**.

#### 5. Stima degli acquisti medi per operatore

Questa stima è **essenziale per calcolare sia il mercato effettivo, che, soprattutto, quello pertinente**.

Nel caso fossero disponibili stime attendibili espresse in termini di valore, dovranno essere convertite in quantità facendo riferimento al valore medio di un'unità di prodotto o a un insieme definito di unità di prodotto (v. la sezione **[contesto]**).

#### 6. Target n. di clienti da visitare in un anno

Il target dovrà essere compatibile con il numero di visite previsto per cliente e con la capacità produttiva dell'organizzazione di vendita, che verrà stimata più oltre.

#### 7. Target n. di visite/cliente/anno

Il target dovrà essere compatibile con il numero di clienti da visitare e con la capacità produttiva dell'organizzazione di vendita, che verrà stimata più oltre.

#### 8. Stima n. medio di visite giornaliere per venditore

Questo è un primo elemento per valutare la capacità produttiva dell'organizzazione di vendita, e può evidentemente variare a seconda delle tipologie di clientela.

#### 9. Stima n. medio di giornate di lavoro sul campo per venditore/anno

Questo è il secondo dato essenziale per valutare la capacità produttiva dell'organizzazione di vendita: è indipendente dalle tipologie di clientela e può essere incrementato o diminuito al fine di rendere la capacità produttiva compatibile con i target sopra indicati.

#### 10. N. previsto di venditori da destinare al Paese o all'area di interesse

Questo è l'ultimo dato indispensabile per **verificare se i target sopra indicati sono compatibili** con la capacità produttiva dell'organizzazione di vendita: **se non lo fossero** (ossia, se vi fosse un gap negativo fra visite fattibili e visite necessarie in funzione dei target – v. righe sotto) **il modello non consentirebbe di stimare la dimensione del mercato**, e sarebbe quindi necessario ritardare i target e/o incrementare la capacità produttiva attraverso l'aggiunta di venditori (o frazioni di venditori nel caso di impieghi part-time) e/o il numero medio di giornate di lavoro sul campo per venditore.

### Benchmark

#### i. Applicabilità del modello

Come anticipato nella sezione **[scegli il modello]**, "benchmark" presuppone che sia disponibile almeno il dato relativo alla **dimensione del mercato**, per il prodotto di interesse, **in Italia** (v. oltre).

Qualora ci si riferisca a beni durevoli, il dato da utilizzare può riguardare sia le vendite nell'anno che il cosiddetto "parco installato" (ad esempio, il parco di macchine agricole immatricolato o circolante a una data qualsiasi): conoscendo almeno uno di questi dati si può ottenere l'altro stimando il tasso di obsolescenza dei beni (normalmente espresso in anni), e moltiplicando le vendite per questo tasso (per ottenere il parco) o dividendo il parco per il tasso (per ottenere le vendite).

#### 1. Modifica del peso del PIL

Tieni presente che il PIL (scelto come indicatore riassuntivo della potenzialità complessiva del paese) è sicuramente molto importante, ma la sua **importanza relativa può cambiare** a seconda del settore considerato e, soprattutto, del grado di sviluppo del paese di interesse: in paesi poco industrializzati e culturalmente molto distanti dall'Italia, altri parametri socio-economico-demografici (o addirittura valutazioni basate sul puro buon senso e non su dati oggettivi – v. oltre, al punto 4, la possibilità di inserire indicatori aggiuntivi rispetto a quelli standard) possono essere di particolare rilievo.

## 2. Scelta di parametri integrativi del PIL

Questo strumento mette a disposizione **22 indicatori di "default", in aggiunta al PIL, alla popolazione e al PIL/ppp pro-capite** (v. Appendice B): fra questi, sarà possibile sceglierne un massimo di 3, ma potrà eventualmente esserne aggiunto un altro, a discrezione dell'utilizzatore (v. oltre).

Gli indicatori proposti sono stati scelti fra alcune centinaia di variabili, attingendo soprattutto alla fonte [www.cia.gov/cia/](http://www.cia.gov/cia/): i criteri di inclusione sono stati soprattutto la disponibilità dei dati per tutti gli 80 paesi considerati e la capacità discriminante delle diverse variabili (non considerate quelle con un coefficiente di variazione inferiore al 10%). Non sono stati inoltre considerati indicatori che possono essere calcolati attraverso l'elaborazione di altri indicatori elementari.

Nella scelta dei parametri integrativi (o, eventualmente, addirittura sostitutivi) del PIL, è opportuno valutare adeguatamente la seguente **possibile causa di distorsione**: dovendo stimare dei valori quantitativi assoluti (dimensione dei mercati), è importante non **dare un peso eccessivo a parametri misurabili in termini di rapporti (ratios)**, altrimenti potrebbero rivelarsi molto promettenti mercati molto piccoli, ma con valori molto elevati con riferimento a tali parametri (ad esempio, reddito o consumi pro-capite, tasso di sviluppo umano, ecc.).

Per contro, dato il valore puramente indicativo dei risultati forniti da questo modello, **non è il caso di preoccuparsi più di quel tanto del pericolo di *double counting*** nel caso vengano considerati due o più parametri fra loro in qualche misura correlati (ad esempio: PIL totale e PIL industriale): l'attribuzione di pesi percentuali distinti ai diversi parametri presupporrebbe infatti, normalmente, l'indipendenza di tali parametri, ma un eccessivo scrupolo su questo aspetto finirebbe per rendere la scelta dei parametri inutilmente laboriosa.

## 3. Parametri inversamente correlati al potenziale

Sia al punto 2 appena visto, che al successivo punto 4, è importante segnalare esplicitamente se un dato parametro è inversamente correlato al potenziale di mercato: ad esempio, il livello di tasse di importazione limita ovviamente il consumo di prodotti importati.

## 4. Aggiunta di un indicatore (parametro) non previsto nella lista proposta dal modello

Qui è possibile aggiungere un qualsiasi indicatore ritenuto rilevante, anche di tipo puramente qualitativo: in quest'ultimo caso, dovrà comunque essere tradotto in un indice numerico.

## 5. Stima dell'importanza relativa dei parametri

Basterà posizionare il cursore (che assumerà la nota forma di una "manina") sulle barrette verticali a sinistra e all'interno di ognuna delle barre di scorrimento e spostarle orizzontalmente in funzione delle valutazioni di importanza relativa (oppure cliccare sulle freccette a destra e a sinistra delle barre): l'importanza relativa dei parametri (escluso il PIL, già considerato) verrà indicata percentualmente a sinistra delle barre.

## 6. Dimensione del mercato italiano

Il modello prevede che la dimensione venga espressa in **quantità**, anche per evitare ulteriori distorsioni (oltre a quelle inevitabilmente create dalla scelta dei parametri di confronto e dalla loro ponderazione) dovute ai tassi di cambio, ma nulla impedisce che, con le dovute cautele interpretative, si utilizzino dati a valore.

## Top-down

### i. Applicabilità del modello

Per una migliore interpretazione del funzionamento e dei limiti di questo modello è utile fare riferimento al significato convenzionale attribuito, nel glossario, ai seguenti termini: "**mercato teorico**", "**mercato disponibile**", "**mercato effettivo**", "**mercato pertinente**".

Pur trattandosi di un modello generico, si presta maggiormente alla stima di potenziali di mercato in settori di **largo consumo non durevole** (dato che viene proposta la stima dei consumi pro-capite nell'ambito di un periodo di tempo – l'anno – e non quella dell'utilizzo puntuale, a una data determinata, di beni durevoli) e a livello della **domanda finale**.

Tuttavia, nulla impedisce che, in settori di **beni durevoli** (sia B2C che B2B), si possa fare riferimento, anziché ai consumi, agli **utilizzi** (in questo caso verrebbe stimato il cosiddetto “parco installato”) o addirittura ai semplici **acquisti**, non necessariamente legati al vero e proprio consumo (in quest’ultimo caso il modello si presterebbe alla stima del potenziale anche a livello dei mercati intermedi, ossia dei distributori: varierebbe soltanto, in parte, il significato da attribuire alle variabili di “disponibilità”, descritte più oltre).

Inutile dire che, trattandosi di un modello basato esclusivamente su stime, non potrà che fornire indicazioni in termini di “**ordini di grandezza**” ritenuti ragionevoli, e non certo risultati precisi.

Infine, la scelta preventiva del paese, nella sezione [**contesto**], non è qui tecnicamente indispensabile ai fini delle proiezioni, ma è richiesta per maggiore chiarezza e completezza.

### 1. Numero di consumatori o utilizzatori “teorici”

La loro numerosità **dipende**, nell’ambito del mercato geografico e dell’eventuale area di riferimento, **da come è stato definito il segmento e il target di interesse**: sarà tanto minore quanto più sarà stata precisa la definizione del target.

### 2. Grado di conoscenza del prodotto o di prodotti analoghi

È uno dei prerequisiti fondamentali perché si possa parlare di mercato “disponibile” ad acquistare e a consumare: trattasi ovviamente del **prodotto in generale**, e non di quello specifico dell’azienda interessata.

Soprattutto per prodotti che rappresentano una novità per il mercato (sono in grado di soddisfare nuovi bisogni o di soddisfare in modo migliore bisogni già consolidati), una conoscenza diffusa dell’esistenza del prodotto non è affatto scontata.

### 3. Grado di consapevolezza del bisogno

È indispensabile, ai fini della disponibilità all’acquisto, che, oltre al requisito precedente, vi sia la consapevolezza della potenziale utilità del prodotto, ossia della sua capacità di soddisfare un bisogno, e che tale bisogno sia almeno superficialmente sentito da parte del target.

### 4. Capacità tecnica e/o legale di utilizzo o consumo

Il contenuto di questo requisito varia ovviamente a seconda del prodotto considerato. Nella grande maggioranza dei settori l’abilitazione “legale” all’utilizzo o al consumo è data per scontata (uguale al 100%), mentre potrebbero esservi difficoltà “tecniche” all’utilizzo anche per prodotti di largo consumo: ad esempio, allergie alimentari o a particolari prodotti cosmetici.

In settori B2B la capacità tecnica può dipendere, ad esempio, dalle tecnologie e dalle strutture di cui dispone il potenziale utilizzatore.

### 5. Accesso al prodotto

Anche questo è un requisito indispensabile: occorre che il target sappia quanto meno come procurarsi il prodotto senza eccessivo dispendio di tempo e di energie, direttamente presso il produttore (ad esempio, di persona, per telefono, via web, per posta) o presso intermediari.

### 6. Capacità economico-finanziaria

Disporre delle risorse finanziarie necessarie per l’acquisto e l’utilizzo del prodotto senza troppo sacrificare altri consumi è ovviamente indispensabile.

**Il livello minimo di risorse percepito come sufficiente** per l’acquisto e il consumo **non è evidentemente uguale per tutti i target**, ed è indirettamente proporzionale all’entità del bisogno percepito: a parità di reddito (o di risorse aziendali nei settori B2B) può quindi essere diverso il grado di disponibilità ad acquistare determinati prodotti.

### 7. Utilizzatori o consumatori effettivi

Le **caratteristiche minime di “disponibilità”**, viste sopra, devono essere tutte presenti perché si possa parlare di mercato “disponibile” a consumare, ma è **il loro livello, unito alle caratteristiche del processo decisionale** (più o meno complesso a seconda dei settori) **che determina l’effettivo comportamento d’acquisto** entro l’ambito temporale considerato.

In mercati maturi la differenza fra consumatori disponibili e consumatori effettivi è molto contenuta, mentre può essere molto significativa in mercati poco saturati e in forte sviluppo, nei quali, peraltro, gli investimenti di marketing dei fornitori possono contribuire a elevare il grado di conoscenza e accessibilità dei prodotti, espandendo il mercato disponibile che a sua volta “trascina” il mercato effettivo.

### 8. Consumi pro-capite degli utilizzatori “effettivi”

Insieme alla stima effettuata precedentemente sul numero di consumatori, l’entità del consumo medio pro-capite darà la dimensione del mercato effettivo nell’ambito del paese, dell’eventuale area di interesse e del segmento considerato.

Anche questa variabile è fortemente correlata al grado di sviluppo del mercato e al livello di presenza di gran parte delle caratteristiche di “disponibilità”: in particolare, l’entità del bisogno percepito e l’assenza di eventuali barriere psicologico-emotive al suo consumo, il grado di conoscenza delle caratteristiche del prodotto, il grado di accessibilità dello stesso, ecc.

### 9. Consumatori o utilizzatori raggiungibili dall’azienda (“pertinenti”)

Questa stima è fondamentale per valutare la dimensione del “*mercato pertinente*”, che è, di fatto, la sola grandezza rilevante ai fini della conquista di posizioni di mercato. La logica è simile a quella proposta nella parte C del modello [bottom-up].

L’azienda può prevedere di raggiungere il proprio target **direttamente, oppure indirettamente** attraverso intermediari: in quest’ultimo caso, sarà importante valutare in quale misura i distributori “coprano” il mercato finale effettivo precedentemente stimato.

### 10. Consumi pro-capite degli utilizzatori “pertinenti”

In funzione dello specifico target previsto, è possibile che i consumi pro-capite degli utilizzatori direttamente o indirettamente raggiungibili siano più o meno elevati rispetto a quelli medi degli utilizzatori “effettivi”: anche a questo proposito, è quindi utile una riflessione sulla capacità dell’azienda di entrare in contatto selettivamente con una parte del mercato effettivo contraddistinta da caratteristiche relativamente diverse rispetto alla media.

## Riepilogo

### i. Informazioni aggiuntive

Se è stato utilizzato più di un modello, il riepilogo propone un confronto fra i diversi risultati ottenuti: mentre il mercato cosiddetto “effettivo” può essere stimato in tre modi diversi, la stima del mercato “pertinente” è tecnicamente consentita, con questo strumento, soltanto da due modelli.

È molto probabile che vi sia uno “scarto” significativo fra le diverse stime (scostamento quadratico medio, che misura quanto, mediamente, le stime si discostano dalla loro media): se il rapporto fra tale scarto e la media delle stime (“coefficiente di variazione”) è molto elevato (indicativamente, oltre il 50%), è opportuno riflettere sulla congruenza delle ipotesi alla base delle diverse proiezioni e cercare di individuare le ragioni degli scostamenti al fine di pervenire a una stima “mediamente” più accettabile.