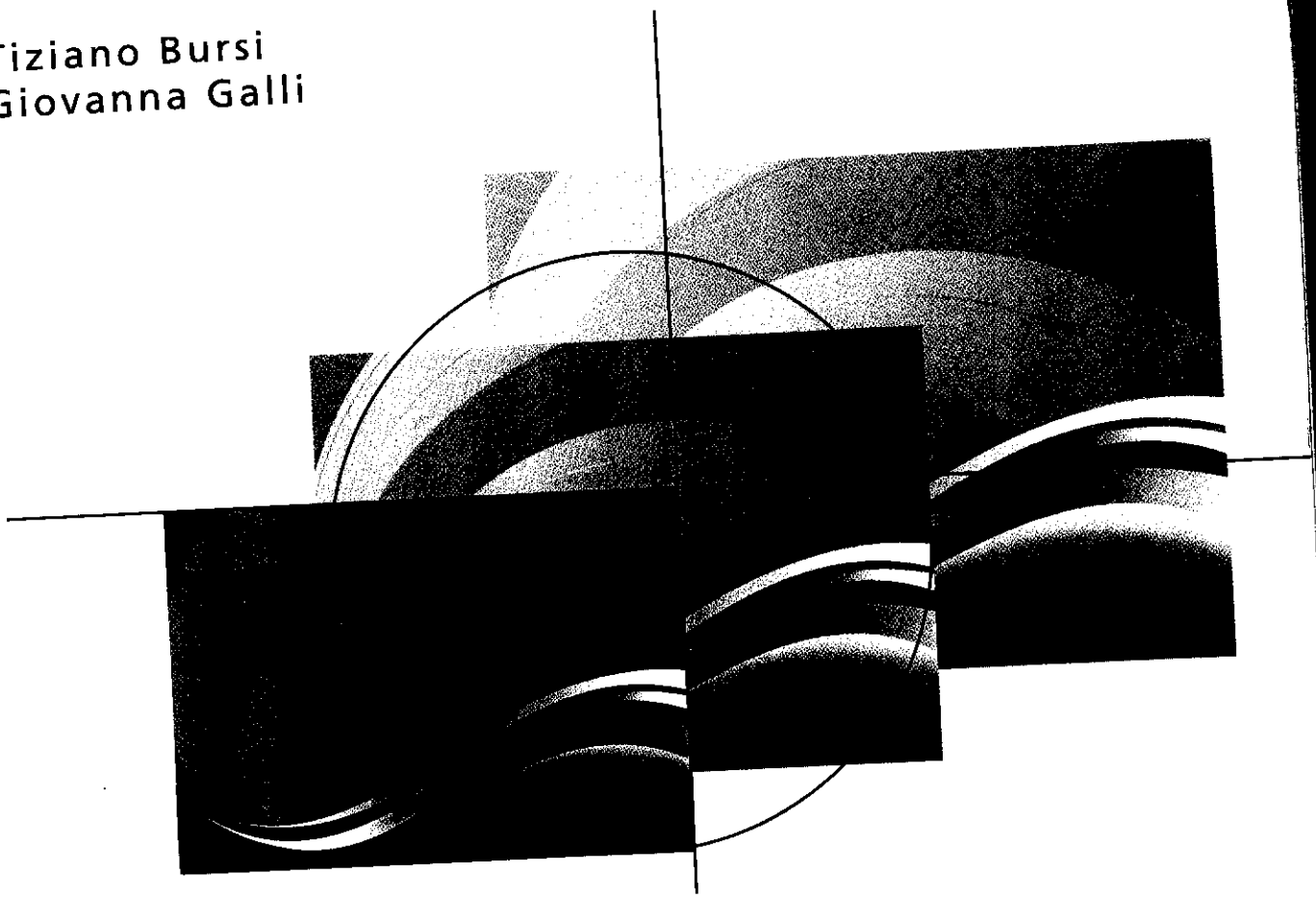
Tiziano Bursi
Giovanna Galli



Marketing Internazionale

McGraw-Hill

web site

3.3 Analisi di attrattività per la selezione dei mercati esteri

L'analisi dei mercati esteri è un'attività di ricerca che può essere avviata da imprese che decidono per la prima volta di approcciare i mercati esteri, oppure che, già presenti oltre i confini nazionali, stanno valutando le opportunità di un'ulteriore espansione. Essa è quasi sempre preceduta da una valutazione dei punti di forza interni, che conduce alla volontà di sondare ulteriori opportunità di crescita in nuove aree geografiche.

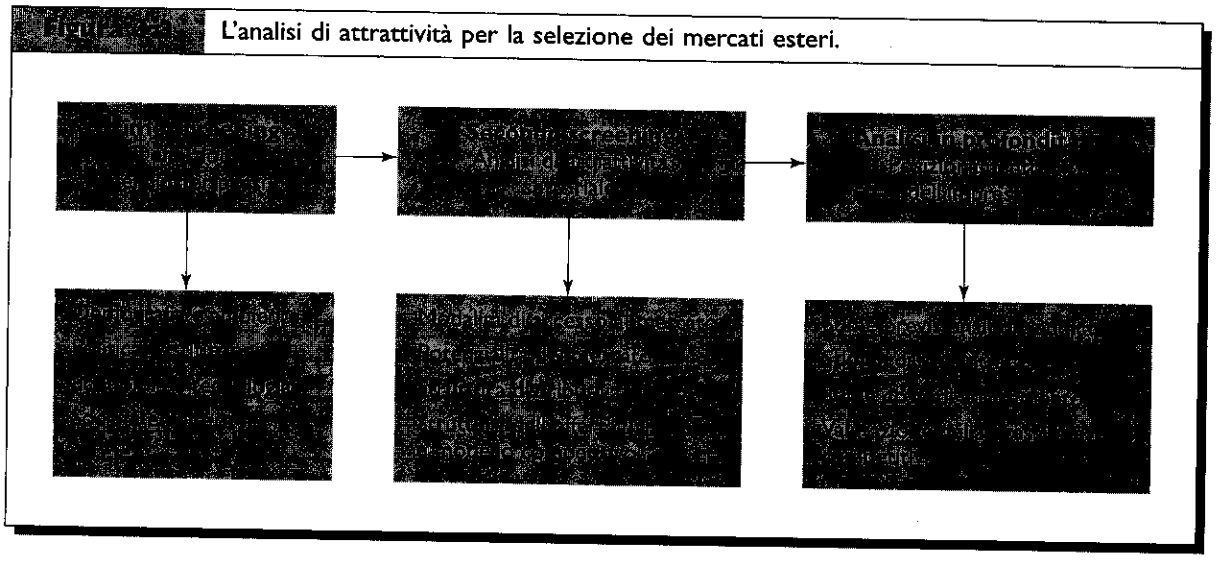
In genere, le imprese che vogliono analizzare le potenzialità offerte dai mercati esteri avviano il loro processo di ricerca guidate dalla necessità di effettuare una prima selezione tra un numero molto esteso di possibili paesi di destinazione (Cavusgil, 1979). Solo in una seconda fase procedono con un'analisi più approfondita, che consente di scremare ulteriormente i paesi esteri sulla base di parametri che misurano il potenziale della domanda locale. Infine, nell'ultimo stadio, viene valutata la competitività dell'impresa in ciascuno dei mercati giudicati promettenti, sulla base delle risultanze della fase precedente (Figura 3.3).

3.3.1 Screening iniziale

Lo screening iniziale ha l'obiettivo di individuare i paesi più attrattivi attraverso l'analisi dell'ambiente fisico, economico, politico, culturale e sociale di riferimento. Le informazioni necessarie sono, in genere, reperibili abbastanza facilmente, consentendo quindi un'attività relativamente veloce e poco costosa.

Nello specifico, è possibile fare riferimento a quattro macro-categorie di fattori che devono essere valutati: ambiente e demografia; politica e istituzioni; economia; società e cultura.

Ambiente e demografia. Questa prima categoria raccoglie dimensioni relative sia alla composizione della popolazione sia alla struttura e alle caratteristiche del



L'analisi di attrattività per la selezione dei mercati esteri.

territorio. In relazione alla prima, sono diverse le variabili rilevanti che possono essere prese in considerazione: il numero complessivo della popolazione, il suo tasso di crescita, il livello di concentrazione/dispersione geografica, la composizione per classi di età (Tabella 3.1).

La conoscenza della popolazione complessiva di un paese o, più genericamente, di un territorio geografico, aiuta nella formulazione di alcune valutazioni iniziali. Seppure ancora come indicatore grezzo, e quindi da affiancare ad altre variabili, ha potere segnaletico soprattutto per la stima della domanda potenziale assoluta ed effettiva (si veda il Paragrafo 3.3.2), soprattutto dei beni finali di consumo e dei servizi. Può, inoltre, supportare la valutazione della domanda derivata, proveniente dai produttori di beni industriali e strumentali necessari per la realizzazione dei manufatti destinali al mercato finale. Il tasso di crescita della popolazione aiuta a comprendere il trend di sviluppo della domanda e la composizione per classi di età è di supporto nell'analisi quantitativa dei segmenti potenziali cui indirizzare le azioni strategiche e operative dell'impresa. Si pensi, per esempio, al differente potenziale di diffusione di innovazioni tecnologiche nell'area consumer in paesi con un'elevata o una bassa incidenza di popolazione adulta oltre i 65 anni, che manifesta, in genere, una resistenza più forte al cambiamento nei modelli di acquisto e consumo. Naturalmente le informazioni disponibili devono essere lette in modo congiunto: ci sono paesi che hanno una popolazione complessiva molto elevata, ma che aumenta lentamente; altri popoli, meno numerosi in termini assoluti, hanno invece tassi di crescita sostenuti (il confronto tra Cina e India nella Tabella 3.1 può essere di aiuto). Queste diverse dinamiche si riflettono, a loro volta, sulla composizione per classi di età con conseguenze finali sulla struttura ed evoluzione dei segmenti. Tendenze demografiche differenti possono prefigurare modelli competitivi anche sostanzialmente diversi. Il confronto con una domanda potenziale assoluta ed effettiva in continua crescita richiede piani strategici di sviluppo coerenti, orientati a cogliere con un'elevata reattività le opportunità emergenti di volta in volta. Al contrario, una domanda consistente ma stabile necessita di buone capacità di relazione e confronto con concorrenti esperti e agguerriti.

A questi principali indicatori è possibile aggiungere, anche in funzione dell'area di business di competenza dell'impresa che sta svolgendo lo screening, l'aspettativa di vita, il tasso di mortalità, il tasso di fertilità delle donne ecc. Infine, la concentrazione e dispersione geografica degli abitanti di un territorio, che in parte può dipendere dalla morfologia dell'ambiente, può avere un peso molto importante nel giudizio di attrattività di un mercato. Si pensi, per esempio, alla diversa gestione della leva distributiva richiesta da un paese con un'elevata concentrazione della popolazione in poche aree metropolitane o con una dispersione degli abitanti su un territorio molto esteso. Certamente, nel primo caso, è più facile raggiungere sul piano quantitativo un numero elevato di contatti in uno spazio geografico limitato; è però, d'altro canto, più probabile che l'intensità della competizione tra insegne distributive sia molto elevata e quindi richieda strategie push ed estensive e modelli di comunicazione pervasivi e aggressivi. Per contro, acquisire domanda dispersa su un territorio ampio accresce i costi di contatto e logistici, a fronte, però, di uno stress concorrenziale inferiore con i minori costi a esso associati. Anche il ricorso al commercio elettronico può essere fortemente condizionato dalla densità abitativa dei territori: a parità di propensione di utilizzo

degli strumenti di rete, consegnare a una popolazione dispersa sul territorio è molto costoso; per contro, però, la rete consente di comunicare con una domanda altrimenti poco raggiungibile.

Anche la struttura fisica è di grande rilevanza: non solo può incidere indirettamente su variabili demografiche come la concentrazione/dispersione geografica appena vista, ma può agevolare o rallentare la crescita economica del paese, lo sviluppo e la modernizzazione delle infrastrutture, la veloce o lenta diffusione di nuovi modelli di acquisto e consumo. Barriere geografiche, come una catena montuosa o un deserto, rendono inevitabilmente disomogenea la distribuzione della domanda potenziale e, quindi, impongono costi organizzativi, logistici e distributivi aggiuntivi spesso rilevanti. Un adeguato sistema stradale o autostradale agevola la comunicazione, la navigabilità delle vie fluviali accelera la "diffusione del commercio" in loro prossimità. Anche le condizioni climatiche possono rendere un mercato potenziale più o meno attraente: la vendita della cioccolata nei paesi caldi impone di prevedere sistemi di refrigerazione artificiali adeguati; l'industria dell'abbigliamento deve inevitabilmente adattare il suo portafoglio d'offerta al diverso susseguirsi delle stagioni nei paesi del globo e in funzione della temperatura media esistente. È forse superfluo sottolineare che anche la dotazione di risorse naturali può avere un ruolo cruciale: le ricchezze di un paese possono attrarre investimenti diretti, ridurre costi di produzione, trasporto e logistici ecc.

Politica e istituzioni

La forma e la stabilità del governo di un paese, il suo livello d'indebitamento, l'ammontare e la composizione della spesa pubblica, il modello di fiscalità adottato e altri indicatori ancora possono aiutare a comprendere il rischio politico a esso associato e, quindi, a formulare giudizi motivati sulla sua attrattività. Superando la prima dimensione eclatante, costituita appunto dal rischio paese, l'analisi approfondita di alcuni tratti del modello di governo presente in una determinata area geografica può segnalare le maggiori o minori difficoltà di relazione con l'ambiente economico. Si pensi a quanto possono essere rilevanti la trasparenza e la velocità delle procedure per accedere ad autorizzazioni per la commercializzazione di alcuni prodotti (farmaceutici e alimentari, per esempio) o per avviare attività produttive o commerciali oppure, ancora, all'influenza che norme più o meno restrittive sulla privacy possono avere nella raccolta e gestione di informazioni per la penetrazione e il presidio dei mercati dei beni di largo consumo. Altre scelte normative possono essere molto impattanti: ormai da due decenni il governo della California sta insistendo per accrescere l'incidenza delle vendite di veicoli a scarso o nullo inquinamento atmosferico, inducendo così i produttori di piccoli mezzi di trasporto a rivedere le loro strategie di presenza e presidio dei mercati.

Alcuni paesi possono avere una guida politica che sollecita e stimola l'interscambio commerciale, la collaborazione economica oppure la condivisione di conoscenza tecnologica. Altri, invece, possono, con i loro governi, dare segni evidenti di chiusura e scarsa disponibilità all'interazione economica e di business: in questi casi l'attrattività "tecnica" dei mercati, per motivi di carattere strutturale (numero complessivo della popolazione, capacità di spesa ecc.), può essere sostanzialmente ridimensionata da ragioni politiche e istituzionali, che limitano fortemente l'operatività delle imprese estere.

Economia e tecnologia

Anche gli indicatori che possono essere utilizzati per questa categoria sono molteplici, a partire dal PIL aggregato, per giungere alla lettura di quello medio pro-capite, del reddito disponibile delle famiglie, della propensione al consumo e al risparmio: queste sono sicuramente variabili dalle quali non è possibile prescindere per la valutazione di attrattività di un paese. Il PIL aggregato e, in particolare, il suo tasso di crescita in termini reali sono grandezze che aiutano a individuare i paesi più o meno dinamici sul piano economico e, quindi, quelli che potranno vantare una struttura della domanda più o meno attrattiva.

Naturalmente l'indicatore aggregato, da solo, non permette di catturare informazioni cruciali per l'individuazione dei modelli di acquisto e consumo presenti sui differenti mercati internazionali. A esso deve essere affiancata la misura del PIL pro-capite con l'ulteriore analisi della sua distribuzione tra la popolazione (Tabella 3.2).

Ci sono paesi con un valore medio di questa grandezza consistente, ma ancora frutto, purtroppo, di una concentrazione di buona parte della ricchezza nazionale in poche regioni o in capo a una percentuale ridotta della popolazione complessiva. La stessa riflessione vale anche per il reddito disponibile delle famiglie, che, in alcuni paesi del mondo, è concentrato in "poche mani". Il riflesso della diseguaglianza nella distribuzione del PIL e del reddito disponibile è abbastanza evidente (Approfondimento 3.2). Un numero ridotto di acquirenti con un elevato potere d'acquisto determina, a parità di altre condizioni, valori assoluti della domanda potenziale di alcuni beni, per esempio, di largo consumo con un consistente contenuto tecnologico, sensibilmente inferiore a quelli raggiungibili in paesi ricchi nei quali la distribuzione del PIL e del reddito pro-capite è più omogenea. Naturalmente, questa prima correlazione può essere indebolita o rafforzata da molteplici altri fattori, le-

Approfondimento 3.2

Cina e Stati Uniti al gioco del sorpasso

Sarà il 2016, ha calcolato qualche settimana fa il Fondo Monetario, l'anno del sorpasso economico della Cina sugli Stati Uniti. Sarà la fine di un'epoca e di una quasi millenaria supremazia dell'Occidente. Ma, se il destino è ormai segnato, forse quel momento non è così imminente. Se il confronto fosse calcolato sul PIL, il sorpasso potrebbe verificarsi tra il 2024 e il 2025, ipotizzando che la Cina cresca del 10% all'anno e gli Usa appena del 2,5%. Se, come base di partenza, si utilizza il prodotto interno lordo, aggiustato per la parità del potere d'acquisto (prendendo per buoni i dati Cia World Factbook), il sorpasso si collocherebbe effettivamente fra 5 o 6 anni. Ma, se si calcolasse la ricchezza pro-capite, la prospettiva muterebbe radicalmente. Con una popolazione di un miliardo e 300 milioni di persone, il PIL medio di un cinese (7400 dollari all'anno) si colloca attualmente al 126° posto nel mondo, dopo il Turkmenistan e poco prima dell'Albania.

Fonte: Il Sole 24 Ore online, 14 maggio 2011, www.ilsole24ore.com

TABELLA 2 Indicatori economici di alcuni paesi del mondo

Paesi	PIL 2010[1]	PIL pro-capite 2009[2]	Range PIL pro-capite[3]	
			Massimo	Minimo
Australia	915,70	39 918	129,02	83,18
Austria	332,90	38 814	132,85	50,67
Belgio	407,40	36 300	190,91	65,04
Canada	1327,30	37 808	172,58	69,85
Cile	257,50	14 321	225,83	47,31
Corea	1417,50	27 133	228,28	63,50
Danimarca	219,30	37 680	141,07	74,46
Estonia	27,60	19 876	153,23	60,08
Finlandia	196,60	35 229	137,06	71,14
Francia	2194,10	33 373	275,20	66,46
Germania	3071,30	36 332	165,84	60,19
Giappone	4301,90	32 018	177,68	65,32
Grecia	318,70	29 303	138,08	64,40
Irlanda	178,00	39 562	145,94	63,75
Islanda	11,10	36 647	–	–
Israele	217,30	27 661	–	–
Italia	1908,60	32 413	147,25	54,46
Lussemburgo	45,40	84 848	–	–
Messico	1646,40	14 388	851,07	42,26
Norvegia	277,00	54 568	186,44	70,97
Nuova Zelanda	130,70	29 149	103,48	88,93
Olanda	705,60	40 804	124,75	78,40
Polonia	754,10	18 925	305,16	56,49
Portogallo	272,40	25 055	162,62	58,29
Regno Unito	2233,90	35 151	506,26	55,39
Repubblica Ceca	266,10	25 563	214,54	71,30
Repubblica Slovacca	127,30	22 869	–	–
Slovenia	56,40	27 462	236,87	54,58
Spagna	1477,80	32 247	143,73	65,17
Stati Uniti	14 582,40	45 674	345,70	65,92
Svezia	365,90	37 155	144,78	65,04
Svizzera	361,90	44 840	134,02	79,69
Turchia	1116,00	14 218	163,63	33,73
Ungheria	203,30	20 275	217,39	46,00
OECD totale	41 925,30	33 023	–	–
Brasile	2172,10	10 453	284,86	31,87
Cina	10 085,70	6786	292,71	35,18
India	4060,40	3039	345,92	35,47
Indonesia	1029,90	4155	–	–
Federazione russa	2812,40	19 023	846,87	14,94
Sud Africa	524,00	10 238	155,03	54,59

[1] Miliardi di dollari americani, prezzi correnti, PPP (parità di potere d'acquisto).
[2] Dollari americani, prezzi correnti, PPP (parità di potere d'acquisto).
Fonte: www.OECD.org, Countries statistical Profiles 2011 Edition.

PIL – Anni 2000 Tasso medio di crescita[4]	PIL – crescita reale Tasso annuo (2010 su 2009)	Reddito reale disponibile delle famiglie (2009 su 2008)	% di famiglie con accesso a internet (2009)	Variazione % prezzi reali abitazioni (2010 su 2009)
3,11	2,60	–	–	10,00
1,56	2,00	–	69,75	–
1,39	2,20	1,80	67,44	3,50
1,89	3,10	1,40	–	5,40
3,74	5,20	−0,30	–	–
4,16	6,20	0,90	95,90	−0,20
0,70	2,10	−1,10	82,53	0,20
4,13	3,10	−7,90	63,02	–
1,87	3,10	2,20	77,78	6,60
1,15	1,50	1,80	63,01	3,90
0,89	3,60	−1,00	79,07	0,40
0,74	3,90	–	67,10	−2,10
2,42	−4,50	2,70	38,06	–
2,61	−1,00	2,20	66,67	−11,10
2,32	−3,50	–	89,59	–
3,15	4,60	–	66,00	–
0,27	1,30	−3,00	53,48	−3,40
3,09	3,50	1,60	87,20	–
1,89	5,50	−8,10	18,36	–
1,55	0,30	4,50	85,56	6,20
2,64	2,50	–	75,00	0,70
1,37	1,80	0,10	89,70	−3,40
3,91	3,80	4,80	58,59	–
0,67	1,30	3,30	47,89	–
1,44	1,40	1,00	76,69	3,40
3,24	2,30	−1,00	54,18	–
4,86	4,00	2,20	62,23	–
2,76	1,20	0,10	63,94	–
2,09	−0,10	1,90	53,96	−5,90
1,68	2,90	0,90	68,70	−5,30
2,08	5,70	1,60	85,98	6,30
1,66	2,60	–	–	3,90
3,98	8,90		–	–
1,93	1,20	−5,40	55,07	–
1,66	3,00	–	–	–
3,60	7,50	–	–	–
10,48	10,30	–	–	–
7,54	10,40	–	–	–
5,22	6,10	–	–	–
4,88	4,00	0,4	–	–
3,50	2,80	–	–	–

[3] Variazione massima e minima del PIL pro-capite regionale come incidenza sul PIL medio pro-capite (= 100). Dati 2007 o successivi quando disponibili. Ultimo anno disponibile: Cina (2008), Nuova Zelanda (2003), Federazione Russa (2008), Turchia (2006).

[4] Variazione media annua in percentuale nel decennio 2000-2009.

gati, per esempio, al maggiore o minore sostegno che i governi possono offrire allo sviluppo dell'industria manifatturiera locale. Si pensi, per esempio, agli incentivi statali per sostenere la diffusione delle tecnologie dell'informazione in alcuni paesi, o ancora per alimentare la domanda di beni di largo consumo durevoli (automobili, elettrodomestici con consumo energetico ridotto ecc.) in altri.

La suddivisione del PIL per settori economici incrementa il potere segnaletico della variabile: la ricchezza di un paese basata in modo preponderante sull'agricoltura, piuttosto che sull'industria manifatturiera o sui servizi, può esprimere livelli di industrializzazione differenti, e sollecitare un approfondimento sulla specifica composizione della domanda, con un'analisi più puntuale dei benefici ricercati nei prodotti proposti.

Anche la propensione al consumo e al risparmio sono variabili molto importanti, poiché indicano la disponibilità a spendere degli acquirenti appartenenti ai segmenti ai quali le imprese intendono rivolgersi con la loro azione di marketing. Tutti gli indicatori appena descritti dovrebbero essere letti congiuntamente e affiancati da altre informazioni per giungere a un quadro interpretativo organico, anche in funzione della specificità dell'offerta dell'impresa che effettua lo screening preliminare: si pensi, per esempio, al potere segnaletico che può avere la variazione del prezzo degli immobili per uso residenziale per produttori di piastrelle, arredamento per la casa, carta da parati ecc. Il rallentamento del settore delle costruzioni, con una relativa riduzione del prezzo delle abitazioni, può segnalare una corrispondente stabilizzazione o riduzione della domanda derivata e relativa a tutti i prodotti complementari. Ancora, la variazione dei prezzi al consumo, oppure le vendite del commercio al dettaglio per dimensione della superficie espositiva possono essere dati cruciali per le scelte di crescita internazionale delle grandi insegne della distribuzione moderna. Per aggiungere altri suggerimenti, un'elevata incidenza delle importazioni di specifici prodotti in un determinato contesto geografico segnala, inevitabilmente, la compresenza di molteplici competitor e, quindi, la necessità di organizzare strategie e politiche di marketing in modo adeguato a un siffatto scenario competitivo.

Economia e sviluppo tecnologico sono, infine, dimensioni per molti aspetti correlate. I paesi industrializzati sono, in genere, anche quelli con una domanda composta di acquirenti sofisticati ed esperti, capaci, quindi, di apprezzare un'offerta articolata, ampia e profonda. Altri mercati vedono, invece, l'introduzione solo recente di alcuni beni, destinati peraltro a una quota molto ridotta della popolazione complessiva. In questi casi i prodotti si collocano in fasi differenti del loro ciclo di vita rispetto ai paesi industrializzati, con una conseguente minore attenzione a determinati standard qualitativi e di performance. Esistono, inoltre, importanti differenze strutturali che possono influenzare l'adozione di alcune soluzioni tecniche o tecnologiche in alcuni mercati, a prescindere, almeno in parte, dal potere d'acquisto o dalla ricchezza complessiva e pro-capite della popolazione. Si pensi, per esempio, al progetto del treno ad alta velocità in Cina, la cui realizzazione è stata attribuita a sole imprese locali, che consente di collegare in 5 ore, rispetto alle 12 dei treni tradizionali, Shanghai e Pechino. È una soluzione stimolata dall'esigenza di accrescere il traffico su rotaia, a fronte dell'elevata mobilità interna, dell'incremento del turismo e delle enormi distanze geografiche che connotano il paese. Ancora, in alcuni paesi, dotati anche dell'adeguata capacità di reddito, può essere rallentata la diffusione di alcuni beni dell'ICT per uso individuale a causa dei lunghi tempi di adeguamento infrastrutturale del paese. L'Italia è, per esempio, tra i grandi

ritardatari nell'uso della rete rispetto ai principali partner europei: le cause sono molteplici, ma il ritardo negli investimenti per la diffusione della banda larga ha sicuramente avuto un ruolo di primo piano.

Società e cultura

Gli indicatori da considerare in questa categoria dipendono, come negli altri casi, dall'attività di business dell'impresa impegnata nello screening dei mercati esteri. Pur con questa premessa, alcune variabili possono avere valenza trasversale, tra le quali il livello di alfabetizzazione e scolarizzazione della popolazione, l'organizzazione e l'apertura delle classi sociali, i modelli culturali di riferimento, i movimenti religiosi esistenti. In via generale, si può affermare che bassi livelli di scolarizzazione inducono alla proposta di prodotti di largo consumo più semplici, di facile accessibilità e comparabilità, con le relative conseguenze sui beni strumentali necessari per la loro realizzazione. La bassa comunicazione tra classi sociali all'interno di un paese mantiene alta la diversificazione dei modelli di acquisto e consumo, imponendo azioni di marketing molto differenziate e mirate; la negoziazione commerciale è fortemente condizionata dai modelli culturali esistenti (si veda il Capitolo 7); la religione impedisce o agevola la diffusione di pratiche commerciali, di acquisto e di consumo.

Alcune dimensioni sociali e culturali influiscono, quindi, sulle opportunità di internazionalizzazione delle imprese in modo pervasivo, a prescindere, almeno in fase iniziale, dall'area di business di riferimento; a questi fattori d'impatto, di carattere generale, se ne aggiungono altri, legati alle specificità dei prodotti proposti. Per esempio, è facilmente intuibile che la lettura di un libro come momento di pausa e svago oppure di quotidiani a carattere economico può diffondersi ampiamente solo nei paesi la cui popolazione mostra elevati livelli di scolarizzazione; l'utilizzo sistematico di beni high tech come il computer o l'iPad, oltre che dello sviluppo economico di un paese, è espressione di una familiarità dell'utente che deriva dalle frequenti occasioni d'uso, sicuramente più probabili in presenza di un'elevata diffusione della formazione scolastica di grado superiore. Ancora, alcuni prodotti alimentari vedono preclusa la loro diffusione a causa di ingredienti la cui ingestione non è ammessa dalla religione prevalente; la proposta di capi di abbigliamento femminili di tradizione occidentale difficilmente può raggiungere acquirenti vicini ai precetti del mondo islamico ecc.

Naturalmente, le informazioni puntuali da raccogliere in questa fase, e relative alle quattro macro-categorie proposte, sono condizionate dal core business dell'impresa che sta conducendo l'analisi. Per esempio, i produttori di beni industriali o strumentali devono dedicare attenzione specifica alla composizione e struttura dell'industria manifatturiera e al suo peso nell'intero sistema economico del paese; le imprese del settore agro-alimentare, per contro, devono informarsi sulla capacità di reddito delle famiglie, sui modelli di acquisto e consumo alimentare prevalenti, sulle religioni diffuse, sulla struttura climatica del paese, sulle abitudini e gli stili di vita della popolazione. Una volta individuati i parametri giudicati più significativi, relativi alle quattro macro-categorie descritte, e raccolte le informazioni pertinenti, si avvia un processo di analisi quantitativa o qualitativa che conduce all'identificazione di cluster paesi. Ciascuno di essi contiene mercati "simili" per caratteristiche ambientali, economiche, sociali e politiche e si differenzia dagli altri: si delineano, pertanto, gruppi di paesi a maggior o minor potenziale di successo e, quindi, più o meno idonei a ospitare l'offerta competitiva dell'impresa che li sta valutando.

3.3.2 Seconda fase: analisi della domanda e del contesto competitivo

L'obiettivo della seconda fase è quello di analizzare, per lo specifico settore nel quale opera l'impresa, la struttura della domanda e il contesto competitivo in ciascuno dei mercati appartenenti ai cluster che hanno superato l'analisi precedente, ricorrendo a informazioni relative alle modalità di accesso al mercato; alle potenzialità della domanda e del prodotto; alla struttura distributiva e al modello competitivo esistente.

Modalità di accesso al mercato

L'entrata in un paese può essere ostacolata dalla presenza di barriere artificiali, (Valdani et al., 2006), e in particolare tariffarie e non, procedurali e valutarie, che possono essere innalzate dai governi dei potenziali paesi ospitanti. Tra le ragioni che possono indurre all'innalzamento di barriere tariffarie possono essere annoverati il miglioramento della bilancia dei pagamenti; l'intervento sulle scelte degli investimenti diretti esteri in entrata; la protezione di settori giudicati strategici per l'industria nazionale, nonché dissidi o accordi politici internazionali di più ampio respiro, legati e specifiche condizioni storiche ed economiche. Sebbene diversi siano gli interventi, a livello sovranazionale, finalizzati a ridurre o concertare i vincoli alla diffusione degli scambi internazionali, le barriere tariffarie svolgono ancora un ruolo importante nel processo e nelle traiettorie d'internazionalizzazione delle imprese. Tra le più rilevanti si devono ricordare i dazi doganali che, incidendo sul prezzo finale del bene, riducono la sua competitività di prezzo sul mercato di destinazione, a meno di un intervento correttivo al ribasso degli esportatori, con una corrispondente riduzione del margine. A volte, a queste tariffe si aggiungono ulteriori oneri previsti per il superamento della dogana che, pur non costituendo dazio in termine tecnico, influiscono ulteriormente sulle potenzialità competitive dei beni esportati. Accanto ai dazi doganali, altre barriere artificiali possono ostacolare i flussi del commercio internazionale. Si collocano in questa categoria, per esempio, gli standard di prodotto imposti dal paese importatore, che possono, in alcuni casi, essere molto stringenti e obbligare ad adattamenti tecnici e funzionali onerosi (il tema dell'adattamento di prodotto sarà approfondito nel Capitolo 8). Si pensi, per esempio, alle certificazioni richieste dall'Unione Europea in merito ai giocattoli per bambini commercializzati al suo interno, oppure ai test di sicurezza che devono essere superati dalle nuove autovetture da immettere sul mercato statunitense. Anche il contingentamento quantitativo all'importazione o all'esportazione costituisce una barriera artificiale non tariffaria che prevede la definizione, da parte delle autorità competenti, di una quota massima ammessa rispettivamente in entrata o in uscita dal paese di beni appartenenti a specifici settori merceologici. La forma tecnica nella quale si manifestano questi provvedimenti può essere molto differente e si è modificata nel corso del tempo, anche per moderare alcune ricadute negative: si pensi, per esempio, alle minori entrate tributarie derivanti dall'imposizione di una quota molto restrittiva all'importazione di alcuni prodotti. A questi vincoli normativi si possono aggiungere farraginosità procedurali che demotivano la penetrazione di alcuni mercati esteri o provvedimenti relativi all'acquisto o alla vendita di valute estere, che, in alcuni casi, possono essere assoggettati al controllo statale, oppure ancora la definizione di prezzi minimi di vendita di alcuni beni o l'introduzione di limitazioni alla concessione del credito per le attività d'impresa. Infine, anche le

norme che regolano la protezione dei brevetti o delle opere d'ingegno oppure il reimpatrio degli utili possono ridurre sostanzialmente l'accessibilità di un mercato estero, soprattutto con canali o investimenti diretti che richiedono l'assoggettamento alle leggi del paese ospitante. In conclusione, le barriere influiscono sulla percezione di accessibilità di un paese e possono condizionare la scelta della forma organizzativa di presenza (a questo tema è dedicata tutta la prima parte del Capitolo 7).

Potenzialità della domanda

Una volta individuata la consistenza delle barriere artificiali all'accesso, è necessario stimare la domanda potenziale assoluta ed effettiva legata allo specifico contesto settoriale nel quale opera l'impresa. Occorre, pertanto, approfondire la conoscenza dei modelli di acquisto e consumo prevalenti e la loro evoluzione, includendo una prima valutazione dell'apertura dei consumatori ai prodotti stranieri, per giungere alla previsione della consistenza quantitativa della domanda. La sua stima in valore è successiva, condizionata dai segmenti target ai quali l'impresa intende rivolgersi e dalla distribuzione dei prezzi in essi praticati, in funzione del reddito disponibile e del potere d'acquisto presenti sul mercato locale. In particolare, il mercato potenziale in volume può essere misurato attraverso la proiezione di dati storici, quando disponibili, oppure attraverso modelli causativi più o meno complessi. Tra i meccanismi di stima più semplici si può ricordare quello basato sull'utenza potenziale e la frequenza d'uso del prodotto, per i prodotti di largo consumo non durevole, che, con le opportune modificazioni si adatta anche ai beni durevoli e a quelli industriali.[2] Un ulteriore metodo, applicabile qualora siano disponibili dati e serie storiche, è basato sull'ipotesi che la domanda in alcuni mercati ritardatari nell'adozione di un prodotto debba seguire un andamento analogo a quello manifestato in altri che lo hanno già accolto. La stima, in questo caso e sul piano logico, consiste nel proiettare, secondo le corrette proporzioni dimensionali, e con l'opportuno ritardo temporale sul nuovo mercato, i dati emersi in quello ormai consolidato. Infine, in alcuni casi, può essere funzionale anche l'analisi barometrica, che individua alcuni indicatori cruciali, per i quali sono disponibili informazioni su un mercato già presidiato, e che hanno potere segnaletico sull'evoluzione della domanda di un nuovo paese in corso di valutazione.

---

[2] La domanda potenziale dei beni di consumo non durevoli può essere calcolata, per un determinato intervallo temporale, come segue (Lambin, 2004; Valdani et al., 2006):

$$Dom_p = P \times A_p \times F_U \times Q_U$$

dove Dom_p = domanda potenziale; A_p = popolazione con atteggiamento positivo verso il prodotto e quindi senza alcun impedimento oggettivo o soggettivo al suo potenziale acquisto; F_U = frequenza d'uso massima del prodotto in un determinato arco temporale; Q_U = quantità massima uitlizzata in ogni occasione d'uso.

Nel caso di beni di consumo durevoli, il calcolo si modifica come segue:

$$Dom_p = (P \times A_p) - U_{uso} - U_{sost}$$

dove Dom_p = domanda potenziale; A_p = popolazione con atteggiamento positivo verso il prodotto, in genere rappresentata dai nucli familiari; U_{uso} = numero di utenti con il prodotto già in uso; U_{sost} = numero di utenti che devono sostituire il prodotto, per ragioni di obsolescenza tecnica o commerciale.

I metodi di stima appena presentati possono essere estesi, con gli opportuni adattamenti, anche al calcolo della domanda di beni industriali (ovvero intermedi, incorporati nel prodotto finito) e strumentali (macchine per le lavorazioni) e dei servizi delle imprese. La trattazione analitica di questi temi è lasciata alla letteratura di marketing, che si presume sia già stata affrontata in un corso introduttivo.

Struttura distributiva

La disponibilità di intermediari e la facilità di accesso ai loro punti vendita, il loro livello di concentrazione o frammentazione, la presenza o assenza della grande distribuzione moderna, il livello di diffusione sul territorio delle principali insegne mondiali costituiscono esempi di informazioni cruciali per valutare le reali possibilità di penetrazione del mercato estero. Queste considerazioni sono peraltro rilevanti, indipendentemente dalla strategia e dal canale d'entrata utilizzati: la distribuzione locale è un interlocutore cruciale sia per un'impresa che si ponga l'obiettivo di esportare, sia per una che stia valutando l'insediamento produttivo per il presidio, anche commerciale, del mercato. Le considerazioni da svolgere sono, anche in questo caso, molteplici e dipendono dalla specifica attività di business in esame. Un'alta concentrazione del sistema distributivo aumenta il suo potere negoziale e sollecita, per esempio, un'elevata competitività di prezzo dei produttori di beni banali; la presenza delle principali insegne mondiali della distribuzione moderna può avere un effetto trainante per il processo d'internazionalizzazione delle imprese manifatturiere loro fornitrici in altri contesti geografici; la necessità di adottare canali lunghi per ragioni strutturali può rendere difficile il successo di beni problematici che richiedano il presidio dell'attività di assistenza pre e post-vendita. Nell'ambito dei beni industriali e strumentali l'assenza e la presenza di personale qualificato locale che possa svolgere funzioni di agente diventa decisivo per l'entrata sul mercato.

Struttura dell'offerta e modello competitivo

L'analisi del contesto competitivo è cruciale per giungere a una decisione consapevole e completa. Occorre, pertanto, valutare la composizione dei competitor, che possono essere sia nazionali che internazionali: per esempio, l'ingresso anticipato su un mercato ancora non presidiato da imprese locali o multinazionali può, certo, presentare i problemi legati alla scarsa familiarità con il prodotto, ma certamente non richiede oculate strategie di relazione con i concorrenti. Anche la valutazione della dotazione distintiva di risorse dei competitor è fondamentale: la presenza di attori con vantaggi competitivi forti e consolidati richiede la progettazione di strategie e politiche di marketing adeguate. L'organizzazione dell'offerta è un altro elemento da valutare: se il mercato è già presidiato con portafogli prodotti ampi e profondi, occorre una dotazione almeno simile per non rischiare effetti reputazionali negativi e un'uscita prematura dal paese. Anche la struttura della catena del valore dei concorrenti e i vantaggi derivanti da potenziali interrelazioni con altri attori locali o sovranazionali devono essere oggetto di analisi per giungere a una valutazione comparativa dei punti di forza e debolezza interni. A queste informazioni se ne possono naturalmente aggiungere altre: il clima concorrenziale esistente, l'analisi degli obiettivi prevalenti degli attori già insediati sui mercati locali e le strategie di relazione esistenti, per citarne alcuni.

3.3.3 Posizionamento competitivo dell'impresa

Infine, l'impresa deve valutare la sua profittabilità potenziale sui mercati selezionati nella fase precedente, avvalendosi di proiezioni e stime relative a:

- *volumi di fatturato*, con l'analisi della struttura ed evoluzione della domanda, della composizione dei segmenti di consumatori ecc;

- *costi di gestione dell'entrata*, relativi alle operazioni di trasporto, logistiche, di magazzinaggio e alle coperture assicurative;
- *costi di distribuzione*, derivanti dalle condizioni negoziali degli intermediari commerciali locali;
- *costi di adattamento del prodotto*, dovuti a vincoli normativi o funzionali o ancora culture d'uso e consumo differenti rispetto a quelle domestiche;
- *pressione competitiva*, con la valutazione delle quote di mercato conseguibili.

L'analisi si conclude, quindi, con l'individuazione e la selezione di mercati esteri:

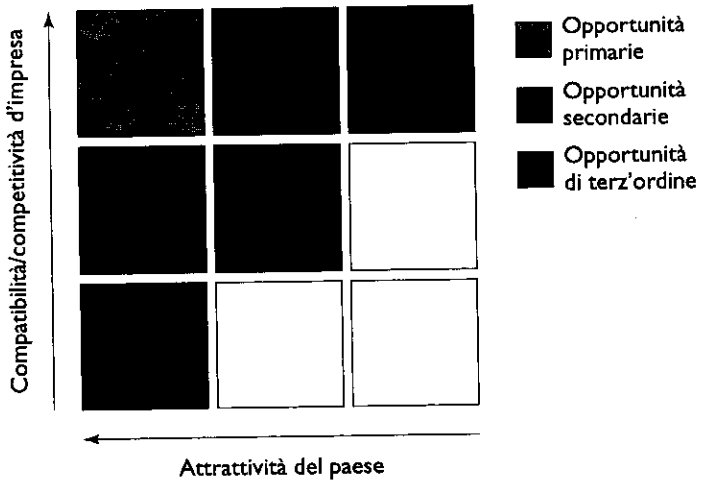
- *accessibili*, e quindi esenti da barriere economiche istituzionali e culturali insuperabili;
- *fonte di potenziale profitto*, ovvero non soggetti a vincoli legali, valutari, normativi, sociali e competitivi che impediscano in via preliminare il successo dell'attività di business;
- *di dimensioni attrattive*, dotati perciò di una domanda capace di assorbire l'offerta e con tassi di crescita allettanti.

L'attività di analisi e selezione descritta consiste, nella sostanza, in un processo di segmentazione geografica che conduce a un ordine di priorità per l'intervento sui mercati esteri, combinando le dimensioni di attrattività paese, emergenti dalla seconda fase, e competitività/compatibilità d'impresa, frutto dell'analisi finale (Figura 3.4).

I *mercati prioritari* hanno caratteristiche di elevata attrattività e compatibilità e costituiscono, pertanto, il target principale cui rivolgere i piani di crescita e sviluppo internazionale di lungo periodo delle imprese, con livelli di coinvolgimento crescente nel tempo. L'analisi e il monitoraggio del contesto ambientale e dei punti di forza e debolezza interni devono diventare sistematici e strutturati, per assicurare sia un'efficiente ed efficace allocazione delle risorse sia l'opportuna reattività ai cambiamenti in atto.

Sono invece *secondari* i paesi con componenti di rischio ancora rilevanti legate a fattori interni o esterni. Il contesto ambientale può essere caratterizzato da mi-

Figura 3.4 Il portafoglio opportunità-paese.
Fonte: Harrell et al., 1993.



nacce ancora consistenti, relative alla densità concorrenziale, all'evoluzione della domanda, all'organizzazione delle reti distributive ecc, In alternativa, anche a fronte di un'elevata attrattività paese, l'impresa può avere ancora punti di debolezza interni che non garantiscono il successo della penetrazione commerciale. A questi paesi, in genere, sono dedicate risorse in modo discontinuo, l'approccio è meno programmatico, nasce con specifiche esperienze, legate a contatti puntuali e non necessariamente ricorrenti.

Infine, i *paesi di terz'ordine* presentano livelli di rischio percepiti alti, dovuti sia all'attrattività del paese sia alla compatibilità dell'offerta dell'impresa. In questo caso, le risorse dedicate sono minime, con un conseguente basso o nullo coinvolgimento strategico e operativo. Gli eventuali contatti internazionali sono guidati da obiettivi di breve periodo, in una logica d'azione non priva di componenti opportunistiche.

3.3.4 Fonti e strumenti per l'analisi dei mercati esteri

Le prime due fasi dell'analisi dei mercati esteri, di screening e approfondimento, sono basate prevalentemente su dati e informazioni provenienti da fonti secondarie. Naturalmente la loro disponibilità e accessibilità possono essere molto differenti.

Molti paesi dispongono ormai di *uffici nazionali di statistica*, capaci di offrire informazioni molto analitiche e a prezzi contenuti. A questi si aggiungono importanti *organismi internazionali* che, nella realizzazione della loro mission, acquisiscono un ruolo rilevante nella raccolta, sistematizzazione, pubblicazione e diffusione delle informazioni di carattere economico, politico sociale e culturale di buona parte dei paesi dell'economia mondiale (FMI, OECD, World Bank ecc.).

Ogni paese industrializzato dispone, inoltre, di *enti pubblici e privati* che, in modo più o meno efficace, raccolgono e diffondono, gratuitamente o a pagamento, informazioni sul mercato mondiale. Tra gli altri, ICE in Italia che, fino a metà del 2011 "...ha [avuto] il compito di sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese, dei loro consorzi e raggruppamenti. A tal fine l'ICE, in stretta collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico elabora il Programma delle Attività promozionali, assumendo le necessarie iniziative e curandone direttamente la realizzazione. L'ICE ha la propria sede centrale in Roma e dispone di una rete composta da 17 Uffici in Italia e da 115 Uffici in 88 Paesi del mondo".

Alle fonti governative e istituzionali, si aggiunge l'attività fondamentale delle *banche centrali* di tutti i paesi industrializzati, degli istituti di credito di maggiori dimensioni che ormai offrono reportistiche utili e complete nonché delle *imprese private di ricerca e consulenza* commerciale e legale. Non deve poi essere dimenticato l'apporto delle *associazioni di categoria* che, con i loro uffici studi, contribuiscono in modo significativo alla raccolta e diffusione di informazioni relative alle principali dinamiche della competizione internazionale.

È, invece, sicuramente più complicato ricorrere a fonti secondarie per il completamento della terza fase dell'analisi dei mercati esteri, nonché per avviare i processi di segmentazione che saranno affrontati nel successivo paragrafo. La stima delle vendite, dei costi e dei margini di profitto dipende dall'apprezzamento che

la domanda e la distribuzione potranno esprimere per uno specifico portafoglio prodotti e una precisa marca, dall'organizzazione delle attività di una specifica catena del valore e da una precisa dotazione di risorse a sostegno e consolidamento del vantaggio competitivo. Non si può dunque ricorrere a basi di dati che, per quanto aggiornate e analitiche, non contengono sempre tutte le informazioni utili a valutare il futuro posizionamento competitivo di una singola impresa. Diviene quindi importante integrare le conoscenze sul mercato estero, ricorrendo a fonti di dati primarie.

A questo fine, i programmi di ricerca di marketing possono essere organizzati con il ricorso a metodi *qualitativi* e *quantitativi*. I primi possono avere carattere esplorativo, ovvero essere finalizzati ad approfondire contenuti per i quali non esistono delle informazioni validate o generalizzabili, o descrittivo, per delineare la rappresentazione di un fenomeno economico o sociale. Tra gli strumenti riconducibili alla metodologia qualitativa possono essere annoverati:

- *interviste*. Sono uno strumento molto efficace per la conoscenza dei mercati internazionali quando occorrono informazioni molto approfondite su un tema puntuale e specifico da parte di persone con conoscenze dedicate. I contenuti raccolti hanno una forma narrativa, non sono generalizzabili, ma possono offrire un'interpretazione accurata, ancorché soggettiva, di un fenomeno rilevante per l'entrata o il presidio dei mercati internazionali;
- *focus group*. Sono una tecnica di intervista interattiva che prevede la presenza di un numero ridotto di partecipanti (da sette a dieci, in genere), contemporaneamente coinvolti in una discussione su un tema pre-definito. Anche questo strumento non conduce all'acquisizione di dati elaborabili statisticamente, ma può fornire, in tempi complessivamente ridotti, informazioni significative su un fenomeno. Il ricorso a questo strumento è frequente, per esempio, nell'area dei beni di largo consumo, quando si vogliano raccogliere indicazioni sulle percezioni, sulle emozioni, sui criteri di valutazione degli attributi di un prodotto, sulle convinzioni maturate in relazione a modelli di acquisto e consumo ecc. Soprattutto quando le imprese devono iniziare a confrontarsi con "nuovi pubblici" e nuove culture su mercati esteri distanti sul piano psicologico, i focus group possono aiutare a "familiarizzare" con modelli mentali e di pensiero distanti rispetto a quelli riconoscibili sul mercato domestico. È importante ricordare che il successo di questo strumento molto dipende dall'abilità delle persone coinvolte nella sua conduzione, che devono pertanto essere consapevoli dell'impatto delle differenze culturali nell'organizzazione della discussione;
- *osservazione*. Questo strumento prevede la raccolta di informazioni su attività e comportamenti attraverso la loro osservazione non partecipata, che può avvenire per opera di ricercatori oppure di strumenti meccanici (come videocamere ecc.) e può essere rivolta a persone consapevoli o non consapevoli. È una tecnica esplorativa efficace quando siano necessarie informazioni preliminari e veloci su mercati esteri nuovi e non familiari. Un'impresa può, per esempio, ricorrere all'osservazione non partecipata per conoscere i principali tratti dei modelli di consumo prevalenti in altri paesi: Toyota ha osservato l'uso dell'automobile da parte delle donne negli Stati Uniti per avviare processi di adattamento di prodotto funzionali a una maggiore penetrazione del mercato (Czinkota et al., 2010). L'analisi dei

comportamenti in-store nelle grandi superfici è un'altra occasione nella quale raccogliere importanti informazioni sui modelli di acquisto prevalenti.

Le metodologie quantitative si pongono, invece, l'obiettivo di raccogliere dati da elaborare statisticamente per giungere alla rappresentazione di un fenomeno (indagini descrittive) oppure alla verifica di alcune ipotesi definite in via preliminare. In genere, la raccolta dei dati avviene tramite indagini basate su questionari che possono essere raccolti per via postale, telefonica, attraverso la rete o in modo diretto da parte di intervistatori. Il ricorso a queste diverse modalità è fortemente condizionato dalle caratteristiche infrastrutturali e culturali dei mercati nei quali si intende svolgere la rilevazione. In alcuni paesi esiste una riluttanza forte a rispondere per iscritto a un questionario postale, in altri il contatto telefonico è considerato molto irritante, in altri ancora l'accesso alla rete è troppo limitato per garantirsi la disponibilità di dati completi e significativi. Ogni modalità di raccolta può, inoltre, presentare dei limiti sul piano metodologico che non vengono però affrontati in questa sede. Certamente le indagini internazionali comparative, tramite questionari eventualmente adattati agli specifici contesti di rilevazione, possono fornire informazioni complete e generalizzabili e, quindi, di grande utilità nella pianificazione strategica e nella gestione delle attività operative. I questionari utilizzati nelle indagini possono essere strutturati e prevedere, quindi, solo domande con un numero limitato di risposte o legate a scale di valutazione, oppure destrutturati, nel caso in cui sia lasciata libertà di interazione. Questa seconda opzione aumenta il rischio di ambiguità o errore nell'interpretazione delle risposte date. Naturalmente la progettazione dei questionari destinati a indagini sui mercati esteri è complicata dalle differenze culturali che connotano i rispondenti e pertanto dalla necessità, in certi casi, di formulare le domande con gli opportuni adattamenti. In alcuni paesi, per esempio dell'Asia e del Medio Oriente, domande dirette sugli addetti e le performance delle imprese sono considerate sgradevoli; in altre aree geografiche esiste reticenza nel dichiarare il reddito percepito, piuttosto che l'età anagrafica ecc.

Le indagini richiedono un processo di campionamento, un piano di raccolta dei dati, la fase di elaborazione e presentazione dei risultati. Il processo è, pertanto, complesso e articolato e le imprese, soprattutto di medie-piccole dimensioni, di frequente esternalizzano su associazioni di categoria, enti di ricerca o imprese di consulenza questo tipo di attività.

3.4 Segmentazione dei mercati internazionali

L'analisi e la selezione dei mercati esteri, basate su un principio di segmentazione geografica, conducono all'identificazione dei paesi ai quali dedicare attenzione e risorse prioritarie. Qualora, quindi, un'impresa decida di presidiare in modo permanente questi mercati, occorre approfondire la conoscenza della struttura della domanda locale attraverso le tradizionali tecniche di segmentazione, a loro volta differenti a seconda che gli acquirenti siano industriali o finali.

La segmentazione dei mercati dei beni di largo consumo durevoli e non durevoli può prevedere il ricorso a differenti criteri (Kolter et al., 2006; Lambin, 1996):

- *socio-demografico*. È fondato su variabili come la composizione della popolazione per sesso e classi di età, la struttura dei nuclei familiari, il livello di