

Le strategie di crescita: espansione nelle adiacenze

24 maggio 2024 | Napoli

Innovazione: la base della capacità di prosperare delle PMI

L'innovazione ha radici amare ma frutti buoni



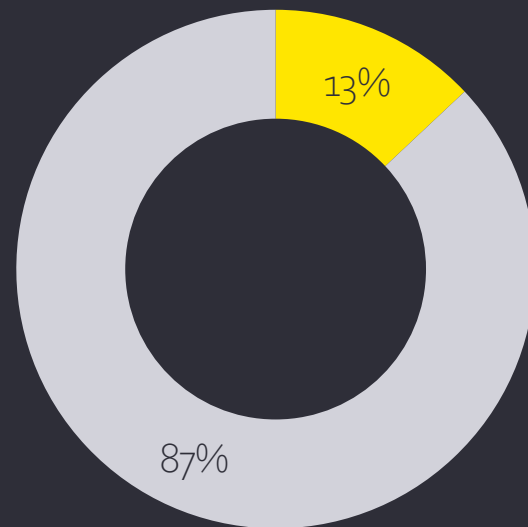
Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

Crescere **al di fuori del core business** è una delle sfide più impegnative per i manager, poiché le probabilità di successo sono statisticamente basse.

La **crescita redditizia** è difficile da raggiungere e diventa più difficile da trovare. La tentazione di fissare obiettivi irrealistici è grande. La pressione alla crescita, spesso dettata dalla crisi nel proprio core business può portare a scelte avventate e poco ponderate.

Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

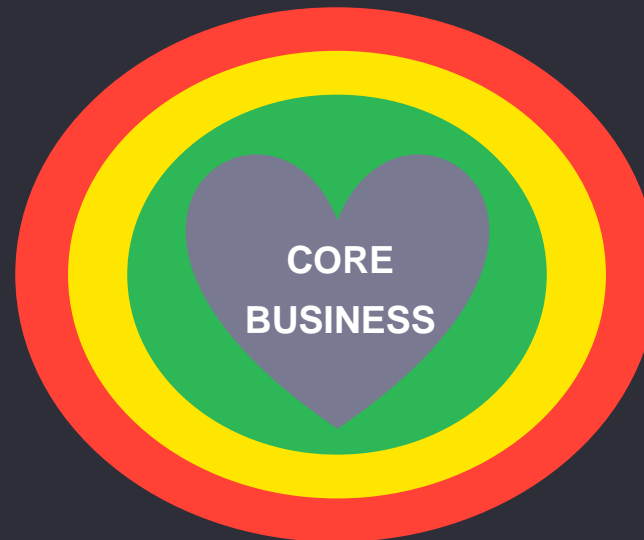
La crescita redditizia (*profitable growth*) non è esattamente la performance tipica che ci si può aspettare da una grande impresa. Da un'analisi molto estesa (1870 aziende in un arco di 10 anni) emerge che **solo il 13% delle imprese mostra una crescita redditizia e prolungata** nel tempo.



Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

La crescita attraverso un **ampliamento dei confini di un core business forte** è il modo migliore per crescere l'azienda. Nonostante questo i $\frac{3}{4}$ delle iniziative non vanno a buon fine e le iniziative delle varie aziende, pur nello stesso settore, hanno tassi di riuscita molto diversi.

Diventa cruciale **stimare la distanza della nuova attività dal core business iniziale**, poiché quanto più ci si allontana dal core business verso una diversificazione, tanto più aumentano i rischi di insuccesso e di indebolisce il vantaggio che il core business può dare / ricevere dalla nuova attività.



Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

Si stima che per ogni settore ci siano dalle **30** alle **70** adiacenze possibili in cui l'azienda si può sviluppare.

La sfida sta nel selezionare quelle opportune.



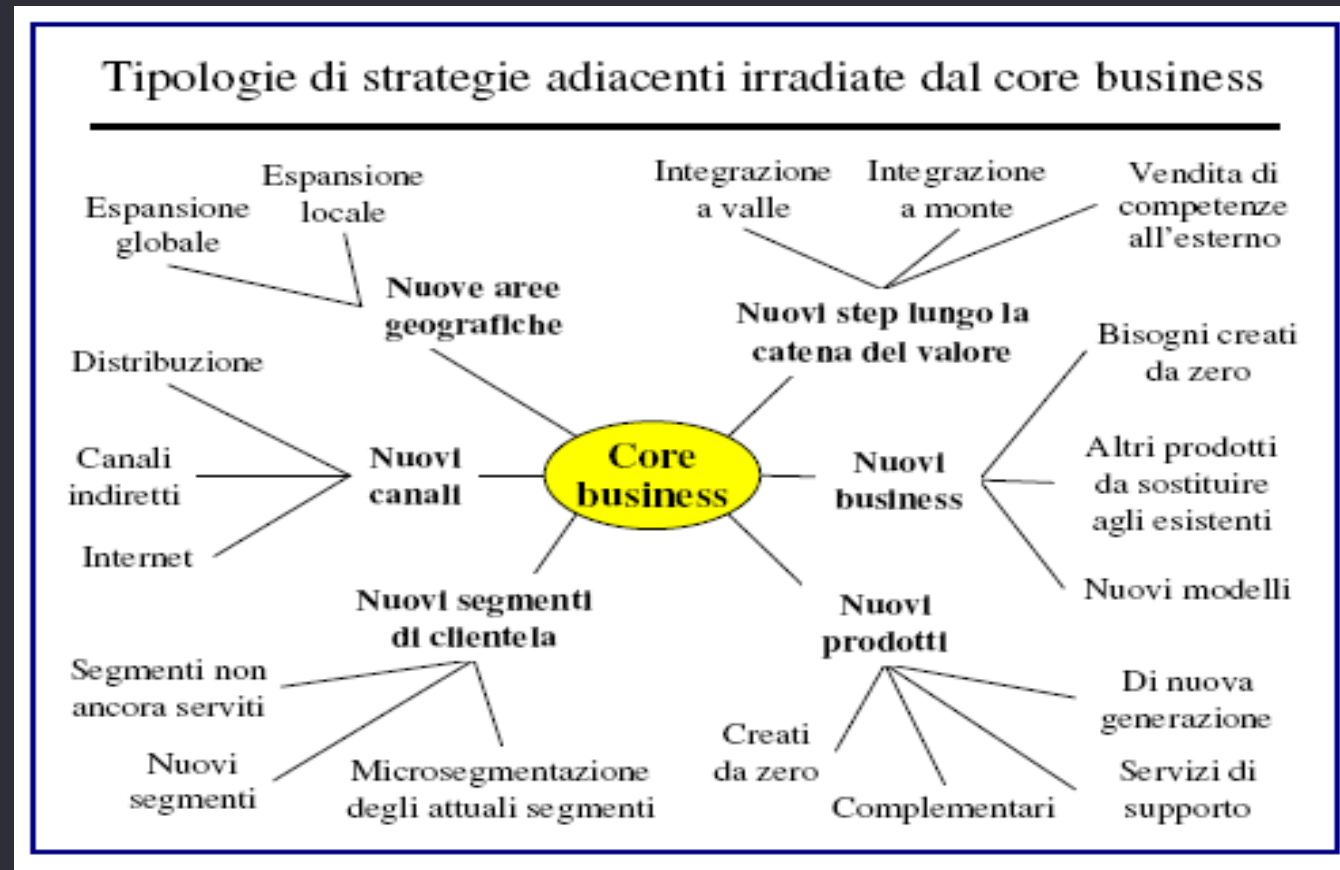
Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

Si stima che per ogni settore ci siano dalle **30** alle **70** adiacenze possibili in cui l'azienda si può sviluppare.

La sfida sta nel selezionare quelle opportune.



Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze



Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze



Un core business **forte** è il driver principale della riuscita dell'espansione delle adiacenze.



Un core business **debole** è il predittore più evidente di insuccesso.

Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

- ▶ La maggior parte delle aziende crede di avere dei criteri rigorosi per la stima delle opportunità di crescita ma spesso le cose non stanno così. I manager non hanno dei **criteri condivisi** sugli obiettivi sulla definizione di valore sui target minimi che un nuovo business deve avere per poter soddisfare la strategia aziendale.
- ▶ Un altro risultato è che le aziende con un **tasso di crescita costante** si sono sviluppate attraverso uno e due core business forti e dominanti.

Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

Per **superare la crisi in modo non episodico** bisogna chiedersi:

1

Che cosa sono le **iniziative di espansione nelle adiacenze** ed in che percentuale hanno **successo**?

2

Qual è il **modo migliore** per decidere in quali adiacenze impegnarsi?

3

Quali sono le **caratteristiche** e le **fonti** delle strategie di adiacenza più **durevoli**?

4

Quali sono i **fattori organizzativi** che conducono al successo di nuove iniziative di espansioni e quelle che portano all'insuccesso?

Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

I tre criteri economici più importanti per valutare la bontà di una strategia di espansione delle adiacenze sono:

Il grado di correlazione ad un core business

Forte entità del profit pool

Il potenziale raggiungimento di un'economia di leadership

La **replicabilità assoluta** è stata alla base di molte delle strategie di crescita più riuscite ed ha rappresentato un fattore fondamentale nel determinare gli esiti di alcuni degli scontri competitivi più drammatici.

Il segreto della crescita: espansione nelle adiacenze

Le domande da porsi:

- 1 La mia azienda possiede una formula **valida** e **vincente**?
- 2 Come posso **descrivere** la mia strategie di crescita al mondo esterno?
- 3 I concorrenti hanno un metodo **replicabile** e **conveniente**?
- 4 Sto correndo il pericolo di andare in **troppe direzioni** allo **stesso tempo**?
- 5 Conosco bene i **segmenti di clientela** e i loro **confini**?

Cos'è una decisione razionale dal punto di vista economico

	Basso	$\frac{(\Delta \text{MdC} / \text{MdC})}{(\Delta \text{CF} / \text{CF})}$	Alto
Alto	Processi di crescita apparente		Processi di crescita reale o sviluppo
$\frac{(\Delta \text{R})}{(\text{R})}$			
Basso	Processi di mera crescita dimensionale		Processi di razionalizzazione

MdC: Margine di Contribuzione | **CF**: Costi Fissi | **R**: Ricavi



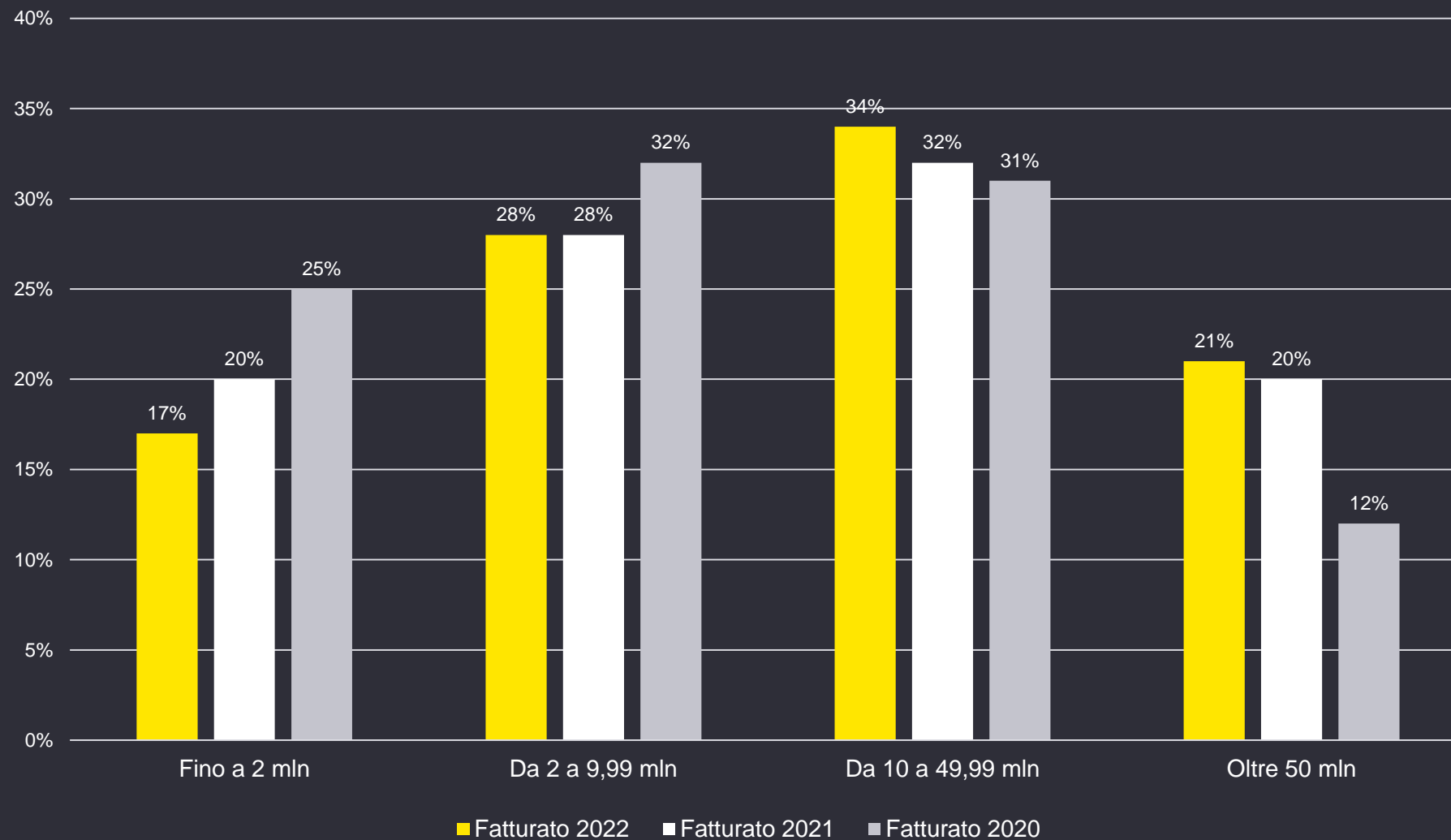
CRESCITA PER ADIACENZE DAL SETTORE AUTOMOTIVE AL SETTORE AEROSPACE

Potenzialità e limiti

Focus: il settore automotive mondiale

Regione	2019	2020	2021	2022	Var % 22/21	Var % 22/19
Mondo	92,121	77,650	80,205	85,017	6,0%	-7,7%
EUROPA	21,531	16,904	16,338	16,217	-0,7%	-24,7%
UE27-UK	17,978	13,782	13,130	13,801	5,1%	-23,2%
Germania	4,947	3,743	3,309	3,678	11,2%	-25,7%
Francia	2,173	1,316	1,352	1,383	2,3%	-36,3%
Italia	0,915	0,777	0,797	0,796	-0,1%	-13,0%
Spagna	2,823	2,268	2,098	2,219	5,8%	-21,4%
Rep. Ceca	1,434	1,159	1,111	1,224	10,2%	-14,6%
Slovacchia	1,108	0,991	1,030	1,000	-2,9%	-9,7%
Regno Unito	1,381	0,987	0,932	0,877	-6,0%	-36,5%
Russia	1,720	1,436	1,567	0,608	-61,2%	-64,6%
Turchia	1,461	1,298	1,276	1,353	6,0%	-7,4%
NORD AMERICA	16,823	13,374	13,467	14,798	9,9%	-12,0%
Canada	1,917	1,376	1,115	1,229	10,2%	-35,9%
Messico	4,013	3,177	3,195	3,509	9,8%	-12,6%
Stati Uniti	10,893	8,821	9,157	10,060	9,9%	-7,6%
SUD AMERICA	3,338	2,319	2,724	2,958	8,6%	-11,4%
Argentina	0,315	0,257	0,435	0,537	23,4%	70,5%
Brasile	2,945	2,014	2,248	2,370	5,4%	-19,5%
APAC+ME	49,334	44,277	46,769	50,021	7,0%	1,4%
Cina	25,751	25,225	26,122	27,021	3,4%	4,9%
Giappone	9,685	8,068	7,837	7,836	0,0%	-19,1%
India	4,524	3,382	4,399	5,457	24,0%	20,6%
Sud Corea	3,951	3,507	3,462	3,757	8,5%	-4,9%
Altro Asia	5,424	4,095	4,949	5,951	20,2%	9,7%
AFRICA	1,095	0,776	0,907	1,023	12,7%	-6,6%

Focus: la componentistica per l'automotive in Italia



Focus: i dubbi sul futuro della componentistica per l'automotive italiana

Verità&Affari
QUOTIDIANO INDIPENDENTE - Fondato e diretto da MAURIZIO BELPIETRO

Auto, Primo piano Mar 24 ottobre 2023

Con l'auto elettrica chiuderà il 20% delle aziende dei componenti

Dal dossier Ance emerge un settore in salute ma alle prese con il disimpegno di Stellantis e Iveco e l'obbligo di passare all'auto elettrica

ECONOMIA | 23 ottobre 2023, 13:32

Cina e nuove regole Ue, i fornitori auto scrutano l'orizzonte con timore: il 16% pronto ad "andarsene"

In vista della scadenza diesel-benzina del 2035, le aziende della componentistica studiano le contromosse. Una su tre si dedicherà all'extra Europa. E c'è chi teme i player orientali in arrivo

OPEN

ECONOMIA & LAVORO AUTO • ENERGIA ELETTRICA • LAVORO E IMPRESA • PIEMONTE • POLITICHE AMBIENTALI • TORINO

Il passaggio all'elettrico spaventa il comparto auto: «Un'azienda su sei pronta a cambiare settore»

24 OTTOBRE 2023 - 09:59 di Redazione

Tra le imprese che si occupano di componentistica, solo il 42,8% è già orientato verso l'auto elettrica

☰ 🔍 241 Economia «Auto, attenti alla transizione: a rischio 20mila posti di lavoro»

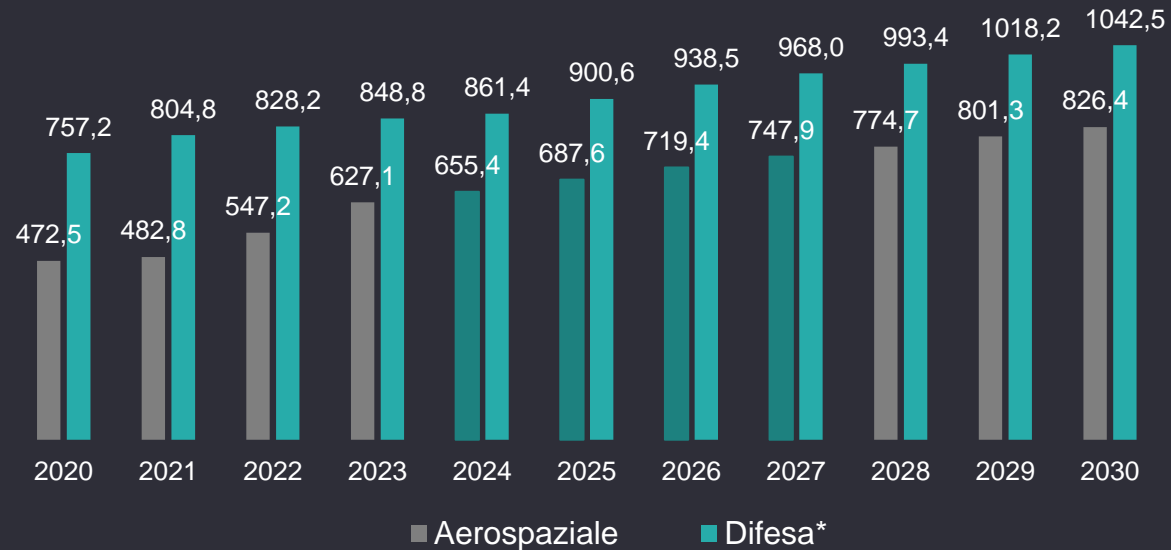
Servizio | Lo scenario T

«Auto, attenti alla transizione: a rischio 20mila posti di lavoro»

L'allarme degli industriali: «Settore in bilico, un quarto degli occupati in provincia di Torino» Con la chiusura del 2022 l'indice di produzione dell'automotive su del 3,4% grazie all'ultimo trimestre

di Filomena Greco
20 marzo 2023

Aerospace & Defence: le prospettive globali



Aerospaziale commerciale

- La domanda globale di passeggeri aerei **tornerà al livello pre-pandemia nel 2024**, il che implica una progressiva ripresa della produzione di aeromobili civili

Difesa

- **Le crescenti tensioni geopolitiche hanno spostato l'attenzione sulla sicurezza nazionale.** Si prevede che molti paesi aumenteranno significativamente la spesa per la difesa, soprattutto in Europa e in Medio Oriente, ma anche in Giappone e Cina

* La difesa include navi, ferrovie, veicoli motociclistici insieme a militari

Le performance delle imprese dell'Aerospace in Italia

+34%

Revenue 2022-2020

+25%

EBITDA 2022-2020

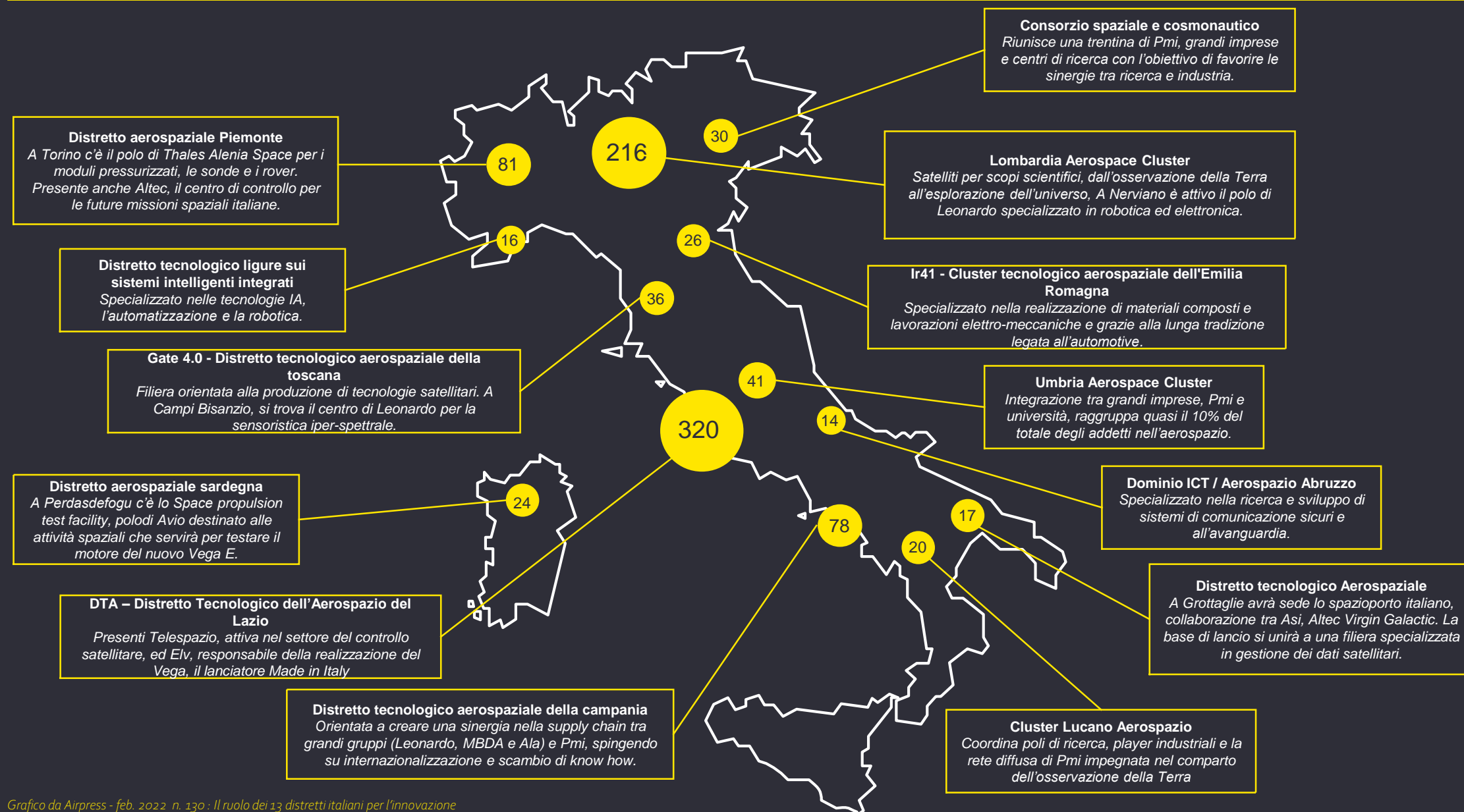
Fonte: Elaborazione EY su dati AIDA

Il campione comprende imprese attive nel settore aerospace (ATECO 30.3) che hanno generato ricavi di vendita nel 2022 > 5 milioni di Eur e che hanno sviluppato ricavi nei tre esercizi 20-21-22

Automotive Vs. Aerospace

	Operations	Aspetti legislativi	Innovazione	Gestione della Configurazione
AEROSPACE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Volumi di produzione più bassi ▶ Cicli di prodotto più lunghi ▶ Elevato grado di personalizzazione e complessità dei prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Normative molto rigorose dettate da istituzioni che impongono standard di sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avviene tramite ricerca e sviluppo (R&D) in maniera prudente 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cicli di vita del prodotto lunghi ▶ Gestione della configurazione rigorosa ▶ Cambiamenti nel design documentati con precisione e sottoposti a revisione e approvazione rigorosi
AUTOMOTIVE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Volumi di produzione elevati ▶ Cicli di prodotto più corti ▶ Maggiore standardizzazione dei componenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Numerose normative a livello nazionale ed internazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovazione veloce e guidata da necessità di incrementare le performance e soddisfare le esigenze di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Volumi di produzione di massa e cicli di vita del prodotto brevi ▶ Autoveicoli modulari e basati su una piattaforma standard configurata per soddisfare diverse esigenze

Italia | I distretti aerospace coordinati dal Cluster Tecnologico nazionale (Ctna)





EY

Building a better
working world

EY | Assurance | Tax | Transactions |
Advisory

EY

EY è leader mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, assistenza fiscale e legale, transaction e consulenza. La nostra conoscenza e la qualità dei nostri servizi contribuiscono a costruire la fiducia nei mercati finanziari e nelle economie di tutto il mondo. I nostri professionisti si distinguono per la loro capacità di lavorare insieme per assistere i nostri stakeholder al raggiungimento dei loro obiettivi. Così facendo, svolgiamo un ruolo fondamentale nel costruire un mondo professionale migliore per le nostre persone, i nostri clienti e la comunità in cui operiamo.

“EY” indica l’organizzazione globale di cui fanno parte le Member Firm di Ernst & Young Global Limited, ciascuna delle quali è un’entità legale autonoma. Ernst & Young Global Limited, una “Private Company Limited by Guarantee” di diritto inglese, non presta servizi ai clienti. Per maggiori informazioni sulla nostra organizzazione visita [ey.com](https://www.ey.com).

© 2023 EY S.p.A.
All Rights Reserved.

[ey.com](https://www.ey.com)