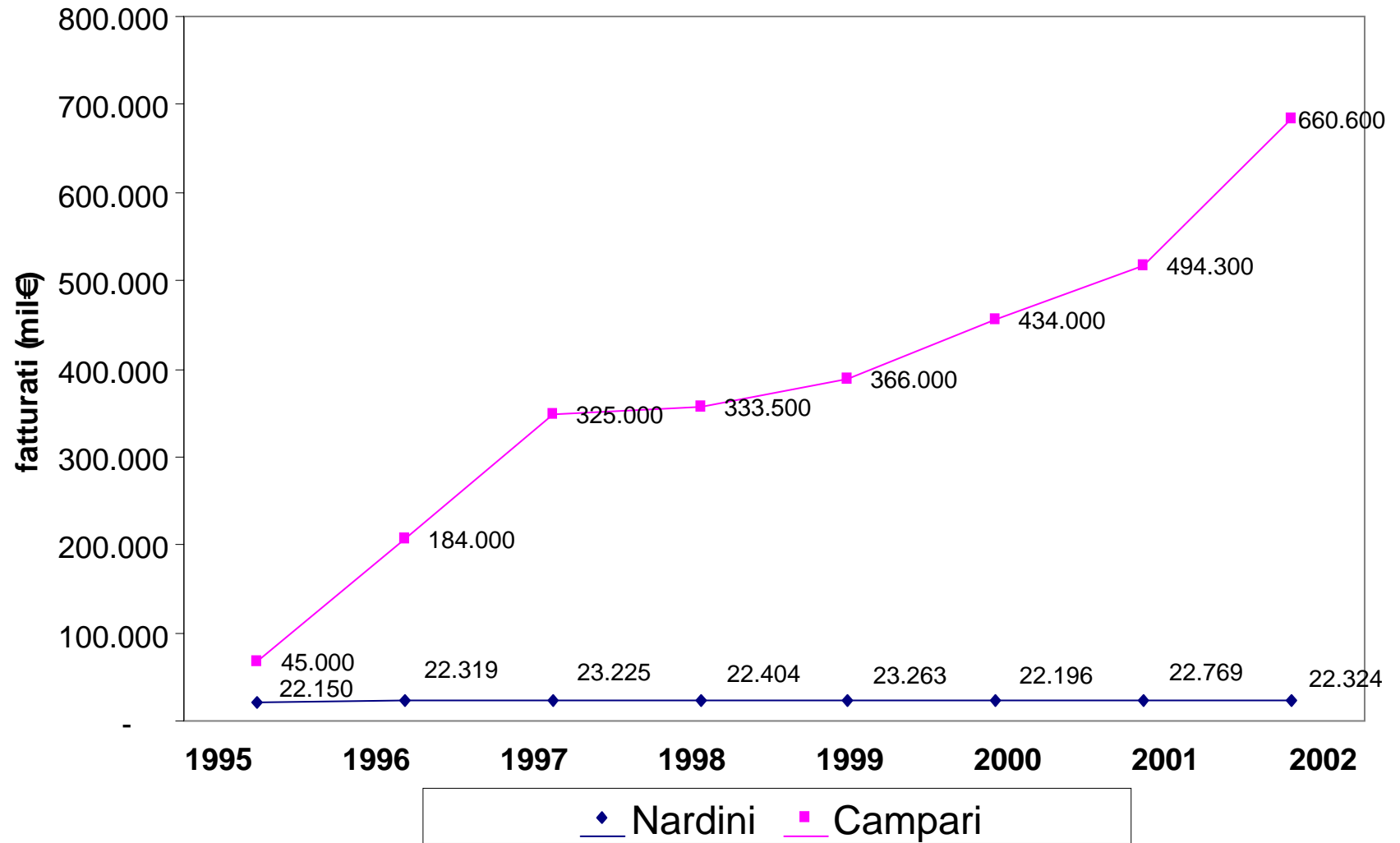

INDICE

- 1. Crescita aziendale e contesto esterno**
- 2. Crescita aziendale e contesto interno**
- 3. Crescita quantitativa e sviluppo qualitativo**
- 4. Le “dimensioni” rilevanti dello sviluppo qualitativo**
- 5. Le “modalità” di crescita**
 - 5.1. Crescita interna e crescita esterna
 - 5.2. La “natura” della crescita dimensionale
 - 5.3. I percorsi di crescita e sviluppo
 - 5.4. I vantaggi della crescita

1. Crescita e contesto esterno: le dinamiche evolutive del settore

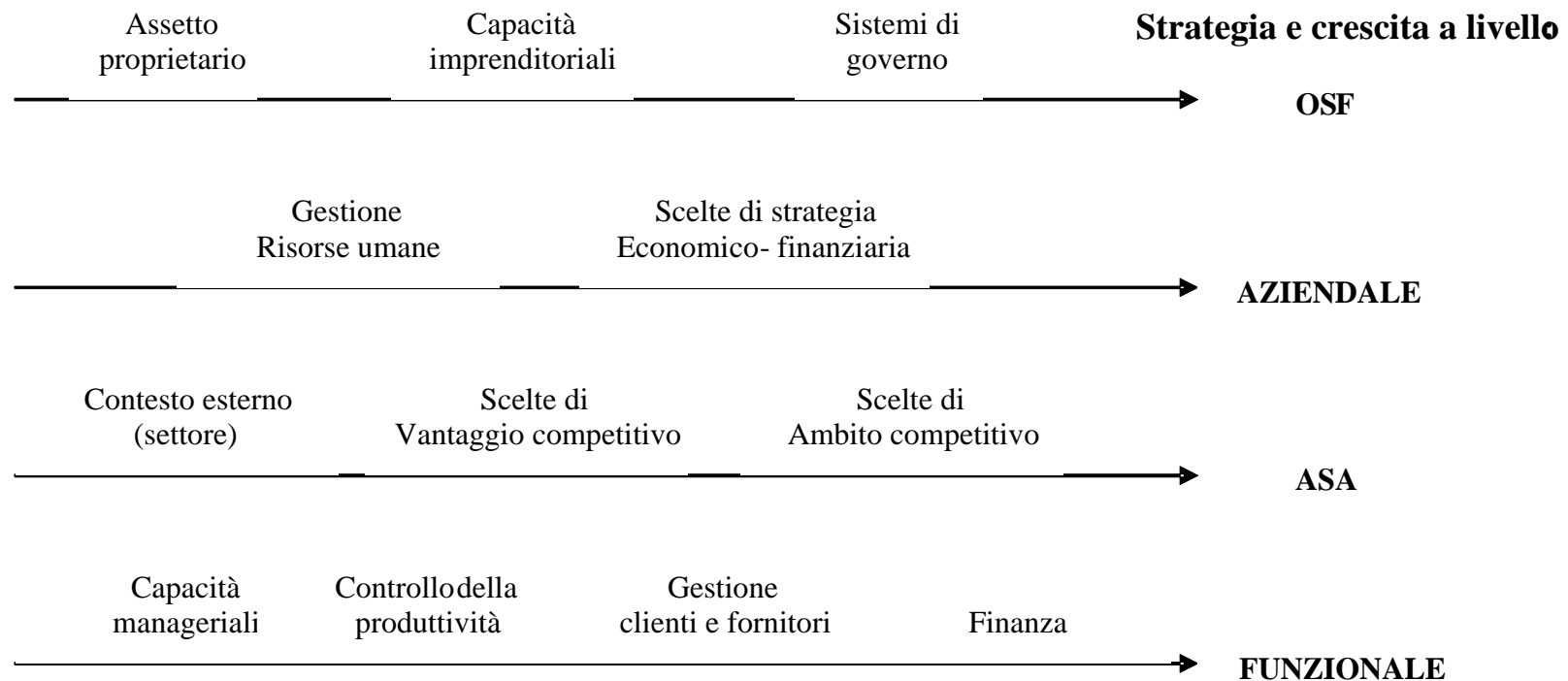
- Il settore cresce (quote di mercato? influenza sulle regole del gioco? ...piccoli fuoribordo...)
- Il segmento cresce (...+ attrattività per le grandi? ...cosmetica vegetale...)
- Il segmento è invaso dalle grandi (...distributori di...)
- Aumenta la concentrazione della clientela (selezione dei fornitori? ...dai salumieri alla GDO...)
- Il cliente cresce (opportunità? rischio di essere sostituiti? imposizione? ...Fiat e Zanini...)
- Innovazioni tecnologiche (o di altra natura) che alzano la soglia ottima minima per competere nel settore (economie di scala? economie di esperienza?giocattoli e pubblicità; farmaceutico e ricerca e sviluppo)
- Cambiamenti normativi in alcuni settori (cliente pubblico? ...appalti nel settore edile: albo nazionale costruttori...)

Ma a parità di “contesto esterno, i comportamenti delle imprese differiscono.



2. Crescita e contesto interno: i livelli della strategia

Ciascuna impresa, consapevolmente o inconsapevolmente, pone in essere un insieme di decisioni ed azioni a diversi “livelli” che determinano differenti percorsi di crescita dimensionale, con riferimento alle seguenti variabili:



3. Crescita quantitativa e sviluppo qualitativo

Per capire i percorsi di crescita nel tempo è opportuno tenere distinti due diversi concetti:

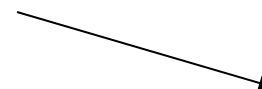
CRESCITA



“E’ la capacità del Gruppo di controllo di espandere la **dimensione** delle attività economiche direttamente o indirettamente controllate”

Si traduce in un aumento del fatturato e/o dei dipendenti e/o del totale dell’attivo e/o nella nascita di nuove imprese (dimensione operativa e strutturale)

SVILUPPO



“E’ la capacità del Gruppo di controllo di migliorare la **qualità** dell’organizzazione e dei processi economici gestiti”.

Si traduce in un miglioramento dei risultati aziendali economici, competitivi e finanziari (MOL, ROGC, RN, quota di mkt, flussi di cassa)

4. Sviluppo qualitativo: le “dimensioni” rilevanti

I processi di **sviluppo qualitativo** dell'impresa riguardano diverse aree della gestione aziendale:



Produttività

fatt. / addetto
fatt. / CI
fatt. / costi tot
fatt. / costo lavoro
fatt. / CIN
fatt. / CDV
.....



Dimensione economico-finanziaria

riclassificazioni
leva operativa
punto di pareggio
leva prezzo
determinanti
ROGC
.....



Networking e Internazionalizz.

n. di partnership, accordi, alleanze
% costi della CDV internazionali
% export / tot fatt.
% dipendenti esteri
.....



Governance

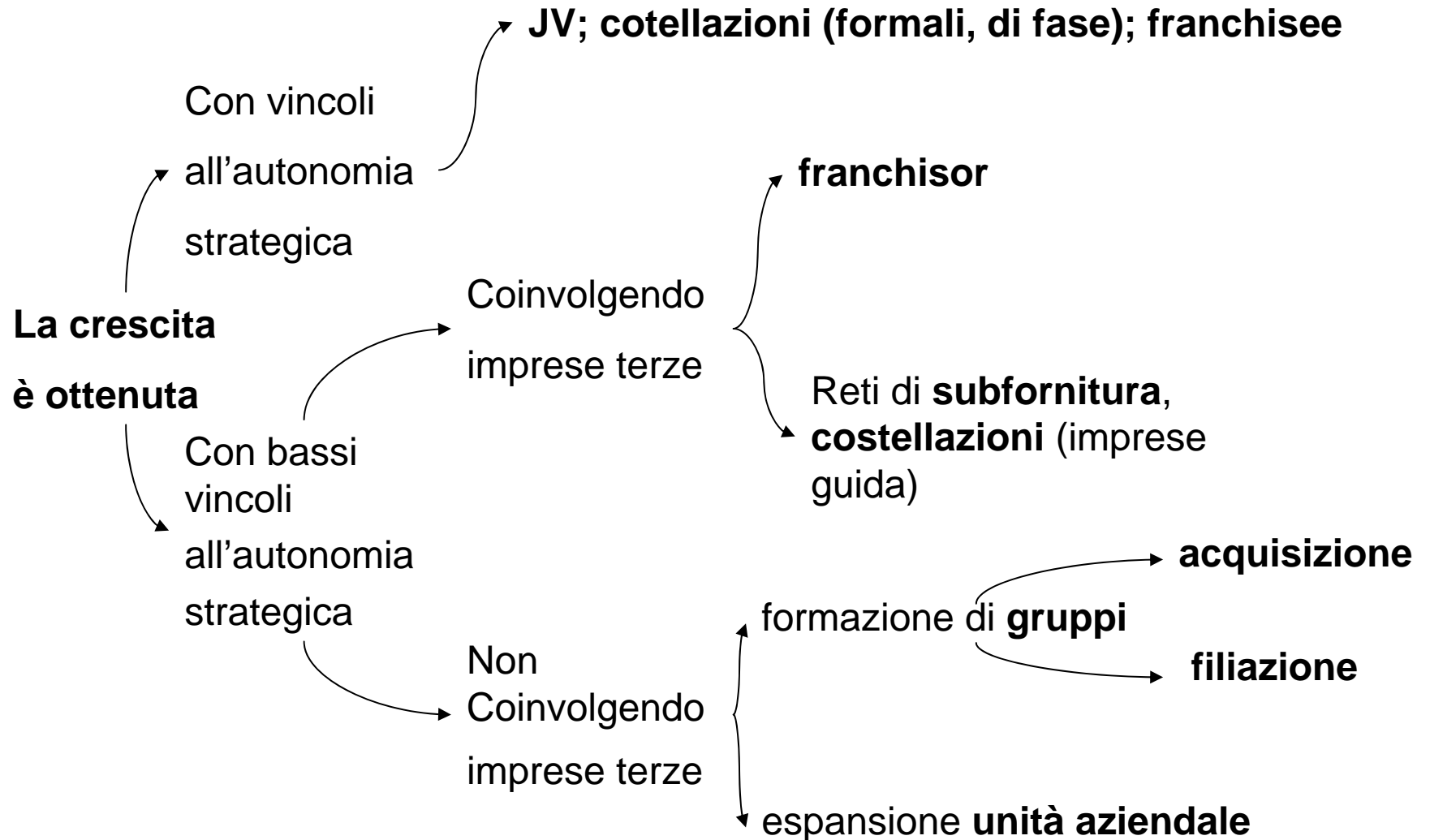
presenza, ruolo e composizione CdA
patti di famiglia
consigli di famiglia
struttura org.tiva e meccanismi op.vi
valutazione di w
.....

5. Modalità di crescita: le scelte di ambito competitivo

Esistono diversi modi di perseguire la crescita dimensionale. Se si cambiano infatti le scelte di ambito competitivo, si attivano diversi “**vettori**” di crescita;

- diversificazione
- internazionalizzazione
- espansione della capacità produttiva
- integrazione verticale

5.1 Modalità di crescita: “interna” vs. “esterna”



5.2 La “natura” della crescita dimensionale

Solo con
aumento dei
prezzi

- **Superiore** all'incremento dei prezzi dei concorrenti
- **Inferiore** all'incremento dei prezzi dei concorrenti

Nell'attuale
ambito
competitivo

- Per un aumento della **domanda**
- Per un aumento della **quota di mercato**
 - Vendendo a **nuovi clienti**
 - > penetrazione su **vecchi clienti**

Ampliamento
ambito
geografico

- Con **esportazioni spot**
- **Sostenibile**

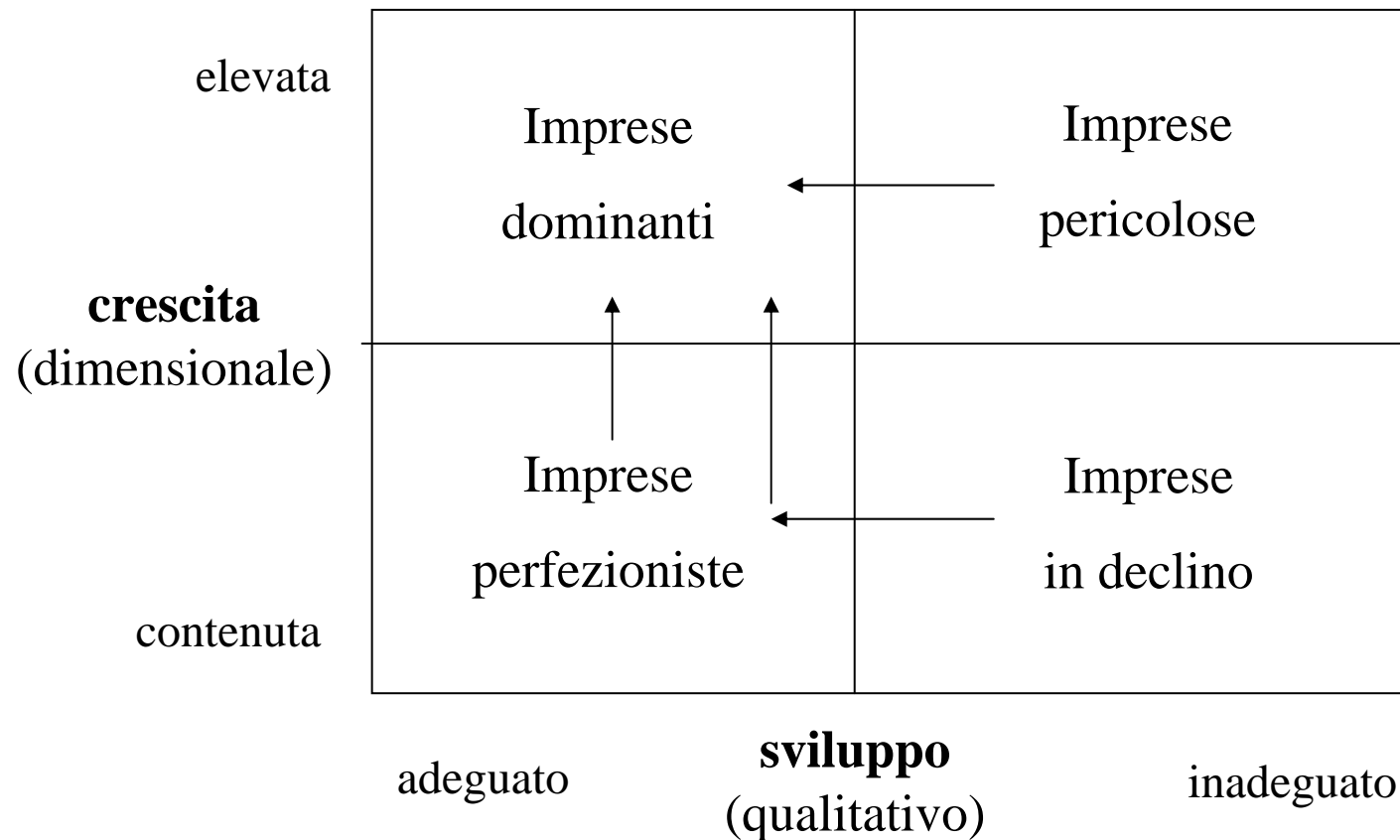
Ampliamento
ambito di
segmento

Nuovo tipo di **cliente**

Nuovo tipo di **canale**

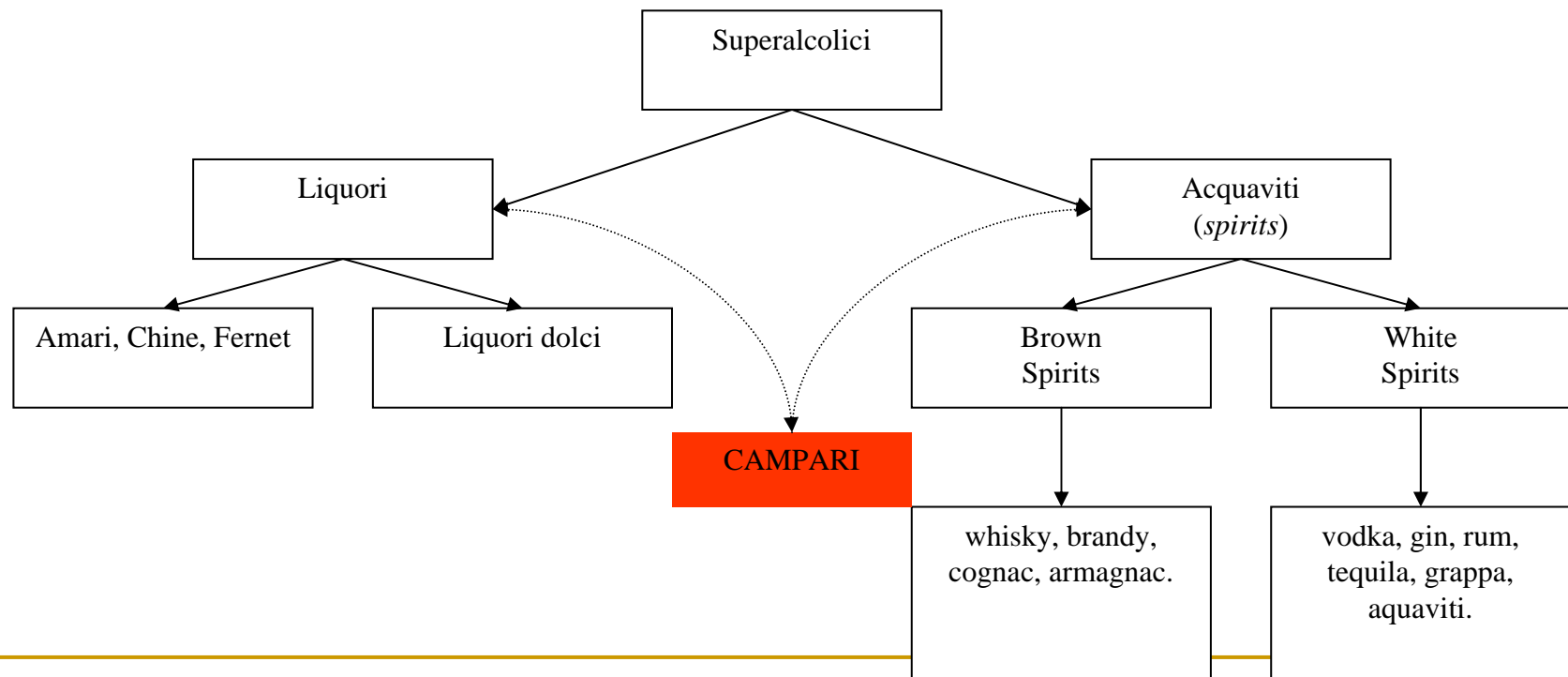
Ingresso in un
nuovo settore

5.3 I percorsi di crescita e di sviluppo

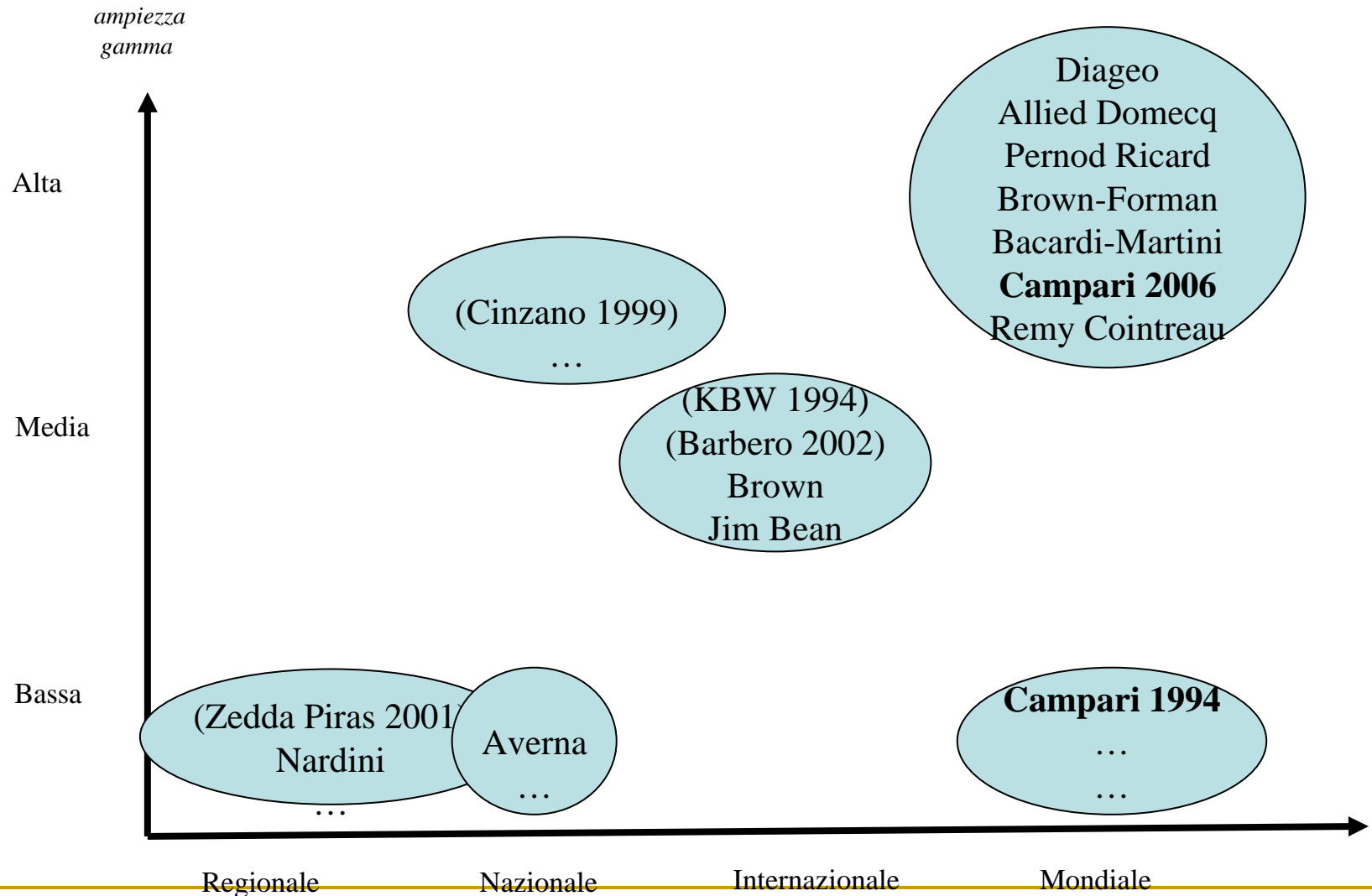


Un esempio di crescita e sviluppo

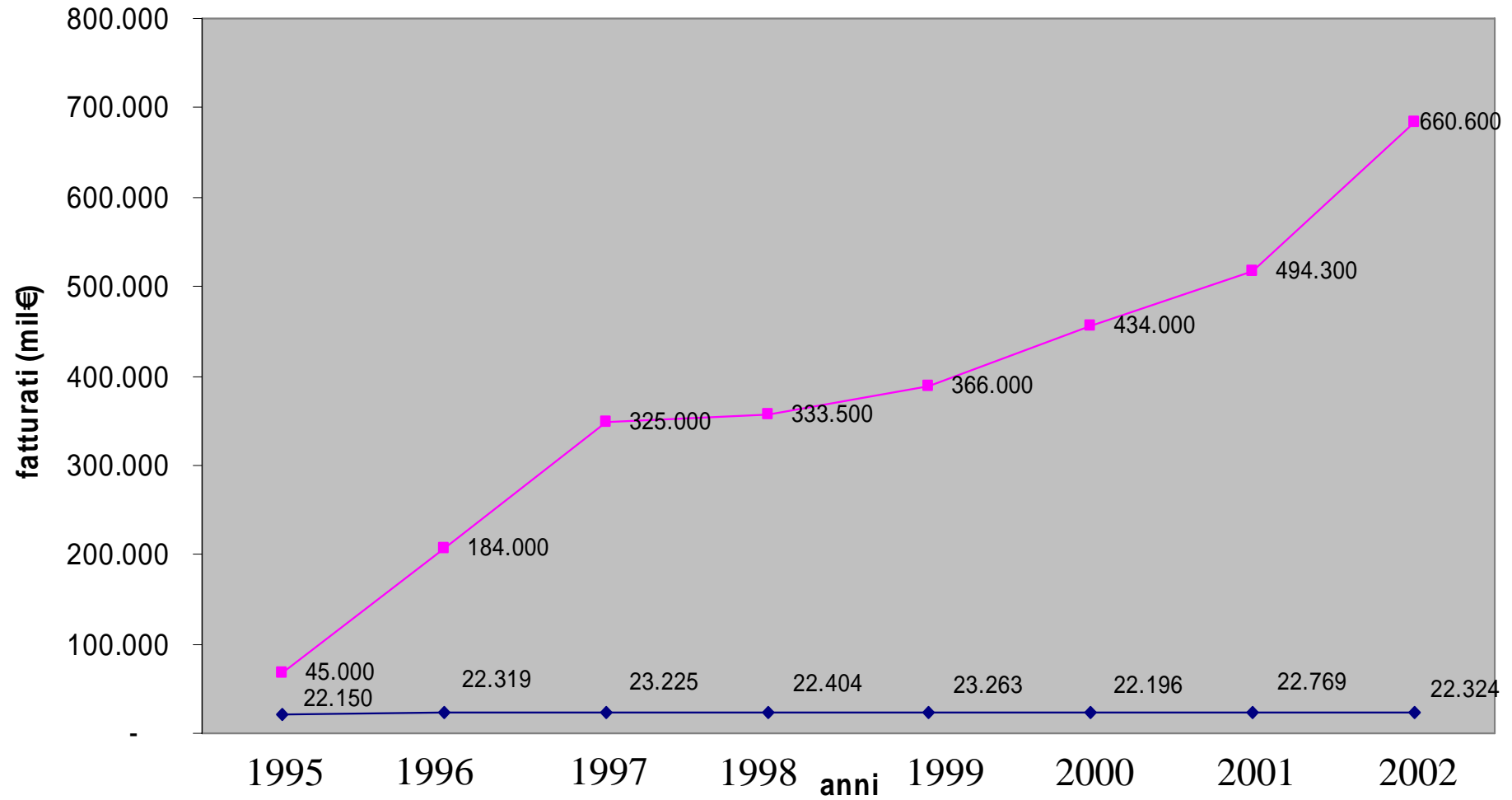
Un percorso di crescita risulta più marcato quando la strategia di crescita perseguita attiva contemporaneamente diversi vettori di crescita: Campari ad esempio ha attuato in origine una strategia di segmentazione innovativa cui si sono aggiunte nel tempo scelte di ampliamento dell'ambito geografico, di gamma, di espansione della capacità produttiva e di integrazione verticale.



“Attori” e raggruppamenti strategici



Stesso settore, stessi anni!



◆ Nardini ■ Campari

aziendali - a.a. 2007-2008

5.4 I vantaggi della crescita

Non tutte le aziende devono sempre crescere, ma aumentare le dimensioni conviene perché:

- aumenta il valore economico dell'impresa (se la crescita è ben gestita);
- consente, se necessario, di lasciare agli eredi la libertà di esercitare solo il ruolo proprietario o anche quello manageriale;
- amplia le opzioni strategiche, tra le quali rientra anche la cessione di parte o della totalità del capitale;
- riduce i rischi dell'inerzia e dello spiazzamento strategico