



Scelte di mercato

Contesto economico e decisioni d'impresa per il rilancio della domanda

Milano, 12 marzo 2013

L'imperativo della crescita

Alberto Grandò

SDA Bocconi School of Management

Agenda

- l'imperativo della crescita..... all'estero
 - Offshoring ed export
 - Opportunità e rischi
 - Scegliere dove crescere e non solo come
 - Cogliere le opportunità legate ai megatrend
 - Come affrontare l'internazionalizzazione
 - Quali prospettive per le PMI?
 - Quali competenze e cautele per accedere alla globalizzazione?

Dinamica recente e prospettive

- 2012: **PIL 2012 – 2,4%**, Debito pubblico al **127% del PIL**, **3 mil disoccupati** (11,7% di cui 38,7% giovani), **consumi famiglie – 4,3%**
- 2012: **esportazioni + 3,7%**, Export extra UE a gennaio 2013 + 17,7% su base annua e +3,9% su dicembre
- deficit conti pubblici da **3,8 a 3%**



Nuovo paradigma: risparmio, sobrietà, equilibrio benessere

- **Revisione del concetto di consumo** e ricerca di stili di vita più sostenibili
- **84% degli italiani** ha dichiarato una modifica nelle scelte d'acquisto nell'ultimo anno (impatto su beni durevoli, vestiario e tempo libero)

Fonte: Istat, marzo 2013

Dinamica recente e prospettive

Ultimi due trimestri 2012: estremamente negativi

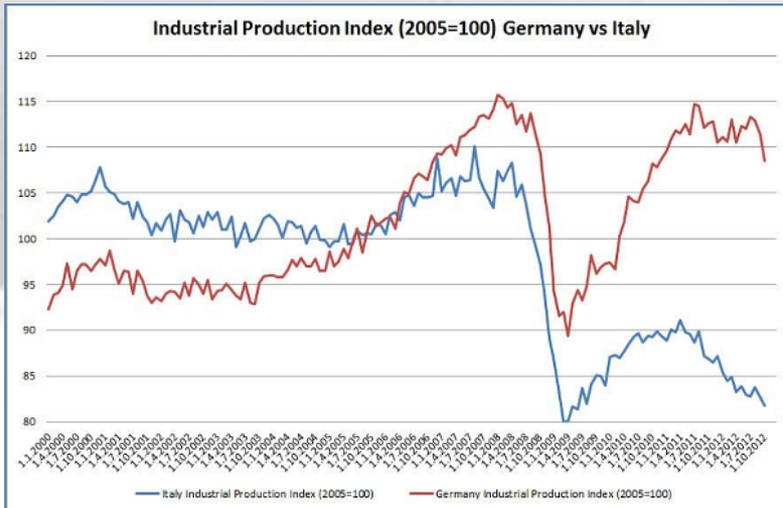
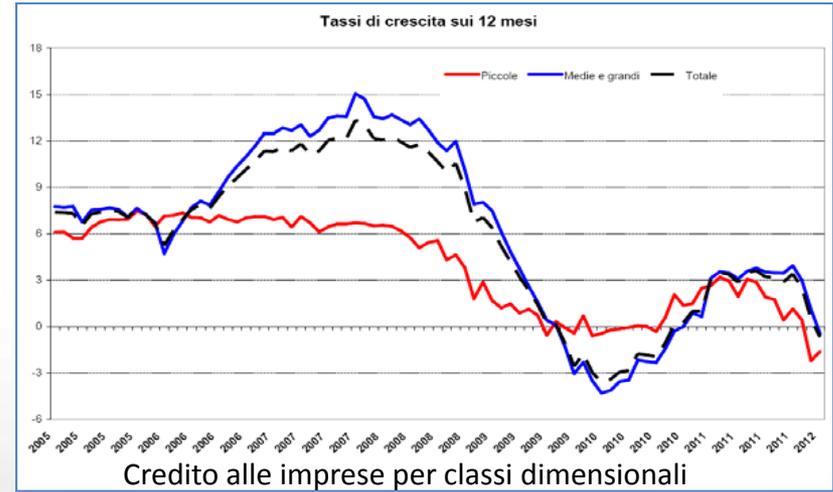
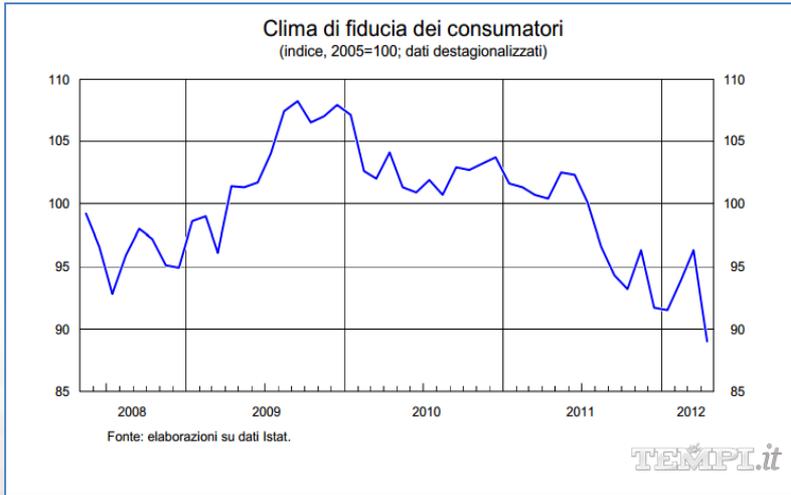
IV trimestre

- **Sesto calo consecutivo** (- 0,9% rispetto al trimestre precedente)
- Valori altalenanti dell'attività industriale (+ 0,1% su dicembre, -0,2% a febbraio su gennaio), ma rimane - **25,1%** rispetto al picco di aprile 2008
- **Domanda interna** continua a diminuire, accentuazione **credit crunch**, crescita **disoccupazione**

Tuttavia, in termini tendenziali:

- Anticipatore OCSE in lieve miglioramento per il 4° mese consecutivo (+0,11% da 0,09% di novembre) stima di **interruzione calo PIL** nel secondo semestre
- **Scambi mondiali aumentati** (fine 2012 stima di aumento commercio internazionale +2%)

Dinamica recente e prospettive



L'imperativo della crescita: Up or Out!

Perchè crescere

- E' (l'unico) modo per :
 - **Creare opportunità di occupazione e sviluppo** dei dipendenti
 - Mantenere **sostenibilità** nel lungo termine
 - Assicurarsi **retention** delle proprie persone migliori
- Opzioni di crescita:
 - Crescita pianificata o emerging strategy
 - Crescita organica o per vie esterne (M&A)
 - Rilevanza del percorso di crescita (**DOVE competere** spiega il **96%** della crescita, VS **COME** solo il **4%**)
- “Dove” significa geografie, mercati, target di clienti, etc.

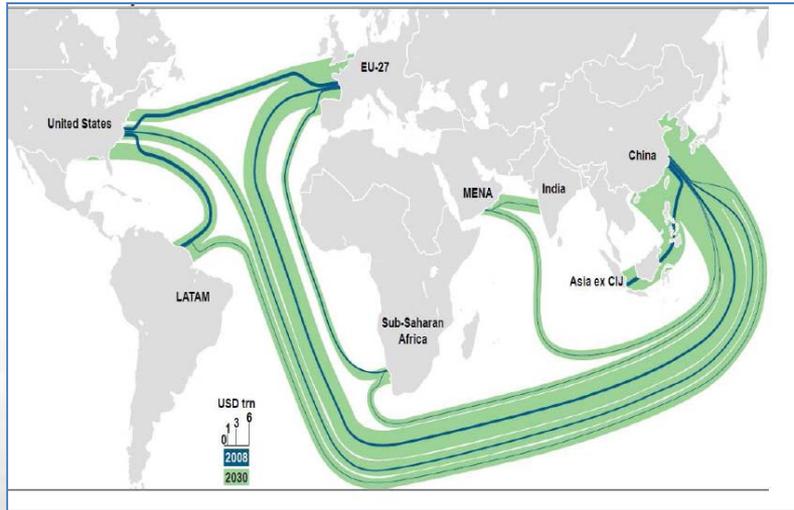


Accesso a risorse e/o accesso ai mercati

Valutare con attenzione e nel lungo periodo (TCO)

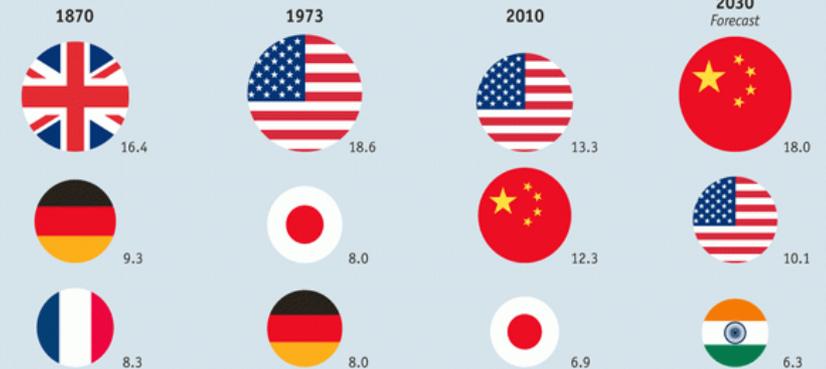
- **OFFSHORING**
 - Seguire i mercati, recuperando il rapporto diretto con il consumatore (B2C)
 - Accompagnare i grandi clienti (B2B)
- **RESHORING**
 - Rivalutazione costi-benefici
 - Qualità
 - Produttività e costo lavoro/energia/infrastrutture
 - Logistica e costi trasporti
 - Investimento in stock e abbandono logiche MTO
- **NEARSHORING**
 - Scelta di compromesso sempre più vincente
 - Est Europa, Turchia, Nord Africa

Spostamento Corridoi di scambio (2008-2030) ed evoluzione baricentri economici mondiali



Waxing and waning

Top three countries by economic dominance, % share* of global economic power



Source: Arvind Subramanian

*Weighted by share of world GDP, trade and net capital exports

- Nel 2050 **3 Mld di persone in più nella classe media**
- Tutte provenienti dai maggiori **Paesi emergenti**
- I **consumi occidentali** stimati in crescita a meno **del 2% all'anno**
- I **consumi** di paesi come Cina, India, Filippine stimati **al 5-8% annui**

Fonti: Economist, 2013; BCG, 2013, US Bureau of Statistics

Esempio: Cina

- **tra il 1980 e il 2004 i frigoriferi sono passati dallo 0,1 al 17,8% ogni 100 abitanti nei villaggi di campagna**
- **nel 2050 il reddito medio dei lavoratori sarà 7 volte quello attuale, raggiungendo i 18.000\$** cioè il reddito medio Italia nel 1991 solo che gli italiani erano 57 milioni e i cinesi sono 1,4 Mld



TUTTAVIA....

Fonti: Economist, 2013; BCG, 2013, US Bureau of Statistics

Esempio: Cina

- 2012: popolazione in **età lavorativa** (15-59 anni) – **3,5 milioni** (su 937 milioni)
- 2020/25; stimato il **punto di svolta Lewis** (lavoro scarso, innalzamento repentino salari e compressione margini)
- **Dal 2000 salari cinesi crescono a due cifre: dal 2009 +43%**



- **37% di imprese USA con fatturato sopra 1 bil \$** intende riportare attività in USA (48% sopra 10 bil \$)
- Nel **2015** produzioni ad **alta intensità di manodopera** come abbigliamento e calzature verranno **rilocalizzate in Vietnam, Indonesia e Cambogia**
- Alcune produzioni vedranno **reshoring/nearshoring**: apparecchiature elettriche, mobili, prodotti in plastica e gomma, macchine utensili, carpenteria metallica

Fonti: Economist, 2013; BCG, 2013, US Bureau of Statistics

L'imperativo della crescita



Azienda dinamica. Crescita continua negli anni diventando leader nelle settore delle concessioni, ora **serve i viaggiatori attorno al mondo**.



Fatturato per canale:

- **63% aeroporti** (dinamiche globali)
- 30% autostrade (dinamiche locali)
- 8% altri canali (stazioni ferroviarie, fiere, musei, shopping centres, etc.)

Evoluzione dello scenario: i nuovi megatrends

- Nei prossimi 10-15 anni il mondo verrà impattato da alcuni **nuovi megatrends**
- **Megatrends (or Global Forces)** sono forze globali macroeconomiche in grado di influenzare lo sviluppo a livello mondiale
 - Influenzando business, economia, società, cultura e la vita personale
 - Di fatto ridefinendo alcuni caratteri del mondo che viviamo
- Tra i vari megatrends, focus su quelli in grado di influenzare la competitività delle nostre aziende
 - **Urbanizzazione**
 - **Evoluzioni demografiche**
 - **Nascita di nuovi consumatori**

Source: Sing S., New Mega Trends, Palgrave Macmillian, 2012

Urbanizzazione: Mega cities

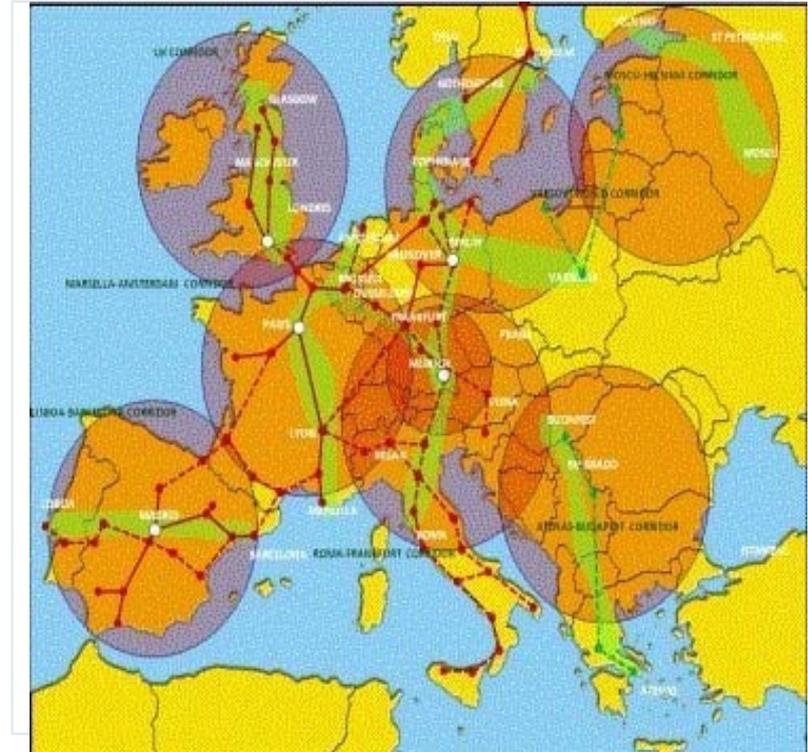
- Oltre la metà della popolazione mondiale risiede in aree urbane: **nel 2020, +20% raggiungendo 4.2 miliardi di persone (80% in paesi in via di sviluppo)**
- Città con una popolazione di almeno 8 Milioni e GDP di \$250 Billion in 2025 (da **13 Mega Cities nel 2011 a 25 nel 2025**)



Urbanizzazione: Mega Region

Già nel 2008, analisi di Mega Region, ovvero città combinate con are extraurbane fino a formare vere e proprie regioni (Popolazione oltre i 15 Million)

- Amsterdam-Rotterdam, Ruhr-Cologne, Brussels-Antwerp, e Lille: 59.2 milioni di abitanti, produce \$1.5 trillion di output economico (più di quello della Canada e vicino a quello di Cina e Italia)
- London–Leeds-Manchester,- Liverpool-Birmingham: 50 milioni di abitanti, per \$1.2 trillion di GDP
- Milano-Roma-Torino 38 milioni di abitanti per \$1 trillion in output, ovvero la 3° area conglomerata di Europa e la 7° nel Mondo
- Stuttgart-Frankfurt-Mannheim: 23 milioni di persone
- La Grande Paris, una mega-region di 14.7 milioni di abitanti responsabile per \$380 billion.



www.WhosYourCity.com

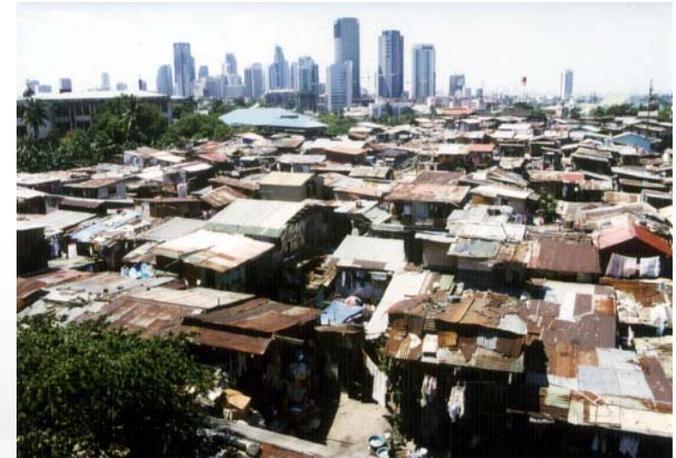
Source: R Florida – Who's your city, 2008

Urbanizzazione: impatto sociale

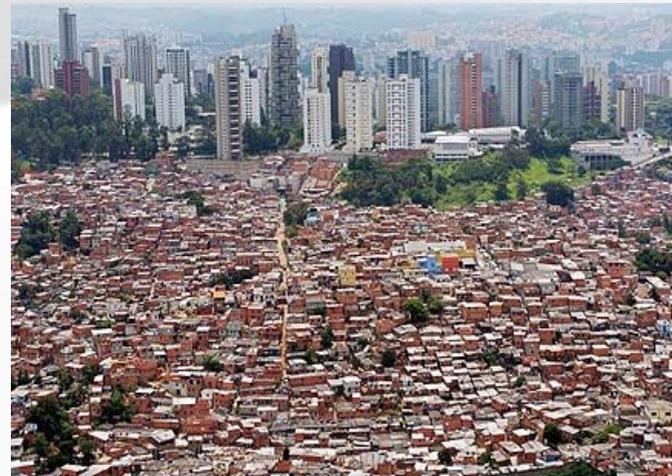
- Mega slums: **1 milione** di poveri che vivono in un'area di circa **2 km quadrati**
- Nel mega-corridoio **Delhi-Mumbai nel 2025 vivranno 203 milioni di persone!!**



Mumbai



Detroit



Sao Paolo

Urbanizzazione: impatto sociale

Le città, e non i paesi, guideranno la creazione di valore in futuro

- Città come Seoul valgono il 50% del GDP del Paese; Budapest e Brussels circa il 45% ciascuno



Il Mega Corridoio italiano MITO: 5 milioni di persone nel 2020 in grado di generare oltre 1/4 del GDP nazionale

Source: Frost & Sullivan

Quali le implicazioni per la competitività?

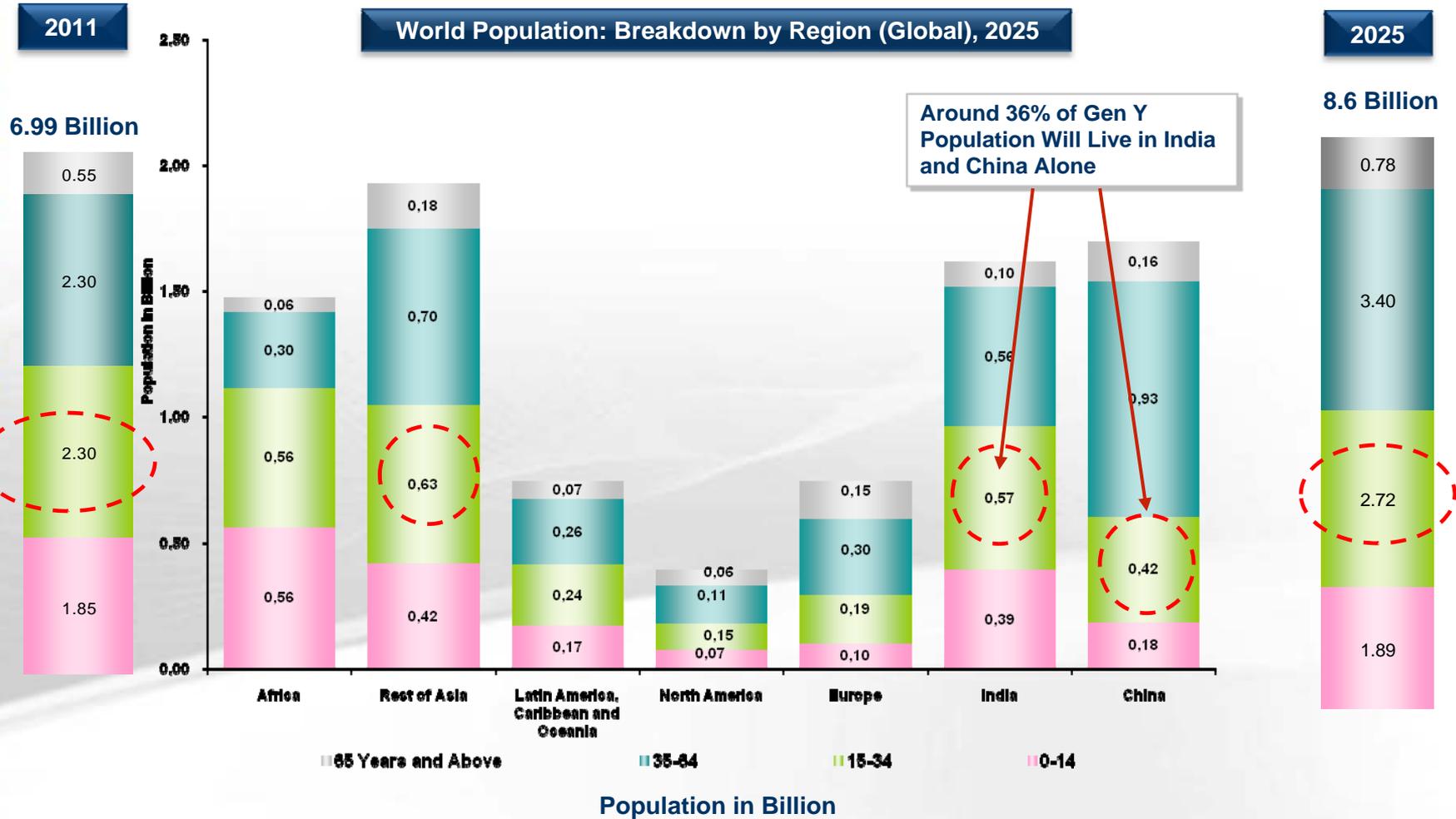
60% della popolazione mondiale vivrà nel 2030 nelle megacities

- **Elevato potere economico:** 85% dell'Innovazione Scientifica e Tecnologica verrà generato da queste città
- **Hub and Spoke Business Model:** si svilupperanno nuove modalità di gestione di Logistica, Healthcare, Retail e molte altri settori
- **Sviluppo lungo le direttrici di transito dal centro alla periferia:** con spostamento di opportunità di business verso le periferie (Corridors)
- **Nuove soluzioni di mobilità:** Bike e car sharing, Integrated Door-to-Door Solutions



Sviluppo di un nuovo concept che vedrà le città come clienti

Evoluzione demografica



Note: Gen Y: Population between 15 – 34 Years

Fonte: US Census Bureau, 2011 and Department of Economic and Social Affairs of the United Nations

Evoluzione demografica 2020-30

- La popolazione mondiale crescerà di **1.4billions (+20%) 70%** nei paesi meno sviluppati
 - Cina stabile
 - Europa e Giappone in contrazione
 - Africa e India in crescita
- La **popolazione lavorativa** (età 15-65) **si ridurrà** in EU e J in questo decennio e dal 2020 anche in China
- Il numero di persone **over 65 raddoppierà fino a 1 miliardo** nel 2030
- Aging issue:
 - Le persone anziane **risparmiano meno** (declino nell'accumulo di patrimonio) **e consumano una quota maggiore** di spesa pubblica
- La sola demografia è in grado di spiegare il 60% della crescita del GDP (e il 40% della crescita della produttività del lavoro)
- Nella Popolazione mondiale del 2025, il **52% di 2.72 Billion Y Generation dalla sola Asia!**

Source: McKinsey&Company, 2011

Emergono nuovi consumatori

- La crescita di alcuni Paesi (Asia, Eastern Europe, Africa) sta creando nuove classi di consumatori:
 - Cresce la spesa discrezionale
 - ma emergono esigenze di consumo differenti da quelle dei Paesi Occidentali (necessario adattare l'offerta e adottare lower-cost business models)
 - Stima di 300 milioni di nuove famiglie middle class / upper-middle class (+ 80% in 10 anni)
 - Nella categoria upper-middle (40 milioni di famiglie) 40% da Eastern Europe e 20% da Cina
 - Il numero di nuove famiglie in grado di acquistare un'auto crescerà del 180% (130 milioni)



Aravind Eye Hospital: Conducts 286,000 Assembly-Line type Cataract Operations per year



Godrej Chotukool, a refrigerator worth \$69

Emergono nuovi consumatori

Esempi:

- Filippine: i teenager sono 15 Mln e spenderanno il 18% in più dello scorso anno
- Gli anziani rappresenteranno un segmento di mercato rilevante in molti settori
- “Womenomics” o “She economy”: la popolazione femminile sarà il prossimo mercato per molte aziende (viaggi, entertainment, security, etc.)



C'è spazio per innovare/ adattare i prodotti e i servizi esistenti per questi nuovi segmenti di mercato?



PMI e Internazionalizzazione:

Ruolo imprenditore e famiglia

- Prospettiva di lungo termine
- Cultura stabile
- Elevato commitment

- Rischio staticità, “path dependence”
- Potenziali conflitti tra cultura esistente e nuova
- Mancanza di esperienza internazionale della proprietà

Attenzione al consumatore

- Customer base – elemento di stabilità per il futuro

- Rischio di eccessiva focalizzazione sul cliente attuale
- Rischio di non interpretare le esigenze del consumatore internazionale

PMI e Internazionalizzazione:

Stile di Management

- No burocrazia
- Elevata reattività
- Comunicazione interfunzionale

- Le strategie di globalizzazione richiedono attenta pianificazione
- ... e coordinamento

Posizionamento di nicchia

- Alla base del vantaggio competitivo

- Risorse limitate
- Ridotte economie di scala
- Mancanza di massa critica

PMI e internazionalizzazione

- Tre sfide da considerare nel proprio business model:
 - **Distanza** (fisica, temporale, psicologica)
 - **Contesto** (politico, normativo, fiscale, ambientale, lavoro, etc.)
 - **Risorse** (competenze, finanziarie)



- **obiettivi chiari** (una condizione indispensabile per allocare le risorse alla crescita internazionale)
 - Diversificazione paesi target o presidio locale?
 - Aumento complessità Vs focalizzazione delle risorse
- **sfruttare alleanze** per compensare il deficit di risorse e conoscenze
 - usare nuovi media per nuovi clienti
- essere **eccellenti nell'organizzazione dei flussi**
 - supply chain internazionale
 - product/service delivery (retail e assistenza)
- creare un'organizzazione orientata **all'innovazione e alla multiculturalità**
 - Comprendere le esigenze dei (nuovi) clienti e innovare/adattare il concept di prodotto/servizio
- focus su **pianificazione, coordinamento ed execution**

L'imperativo della crescita... All'estero

- **Non facile, ma necessario**
- **Vincoli oggettivi (costo del lavoro, accesso al credito, etc.)**
- **Ma anche limiti legati alla dimensione e al management**
- **Molti esempi di successo**