



# WHITE PAPER

## ADJACENCIES EVALUATION OF STRATEGIC OPTIONS



# THE ADJACENCY CONCEPT

The Adjacencies<sup>1</sup>method is based on a similar philosophy to the Ansoff matrix, but uses additional criteria. While the Ansoff matrix works with the two dimensions product and market, the Adjacency method focuses on the dimensions **distance to the core business** and **distance to success**.

To determine the distance from the core business, we take the two Ansoff criteria of market and product and supplement them with the areas of technology, sales channel, regions, value chain (forward and backward integration), applications and possibly others.

For the dimension of distance to success, we work with criteria such as the level of investment or duration until the first turnover.

Since the risk and thus the probability of failure increases with the distance to the existing business, the following rules apply:

- Develop new businesses in neighboring (adjacent) areas
- Do not develop new business in more than one dimension at the same time (according to Ansoff this would be diversification)

---

<sup>1</sup> Adjacency comes from the Latin word "adjacere".



*Figure 1: Expansion of the core business in various dimensions*

The procedure is divided into the following steps:

1. Definition of the core business
2. Definition the criteria for the distance from the core business (Adjacency)
3. Definition of the criteria for the distance to success
4. Development of strategic options (the marketplace method is suitable for this)
5. Evaluation of adjacencies and distance to success for each strategic option
6. Calculating the Adjacency Portfolio (see Excel Tool)
7. Selection of options and elaboration of strategic directions



## Procedure:

### 1. Definition of the core business

In a first step, the core business is determined by the description of the business segments. You will find instructions on how to do this in the two whitepapers "Business Segment Structure" and "Business Segment Description".

### Geschäftsfeldbeschreibung (I/II)

Geschäftsfeld	xxx
Gliederungskriterium	xxx

		Beschreibung
1	Charakteristik dieses Geschäftsfeldes Erstes Gliederungselement	Kurze prägnante Beschreibung des Geschäftsfeldes – Geschäftsmodell – Ziel – in zwei Sätzen Festhalten des ersten Gliederungselementes
2	Angesprochene Kundengruppen bzw. Marktsegmente	Welches sind die Zielmärkte – für wen schaffen wir einen Nutzen
3	Kundenprobleme und –bedürfnisse (heute und zukünftig)	Was ist das lösungsunabhängige Kundenproblem – welche Probleme werden wir in Zukunft lösen – welche Angebote werden dadurch abgelöst – wo sind wir besser
4	Marktvolumen und Marktdefinition	Wo befinden sich die Märkte – welche Regionen werden abgedeckt

Figure 2: Business segment description



## 2. Defining the criteria for the distance from the core business (Adjacency)

The criteria market / customer groups, products, technologies, sales channels and regions help us to measure the distance to our core business. If they are all the same, we remain in our core business - the more of them are different, the further we move into new areas of business.

These criteria must be discussed, precisely defined and provided with a scale of values, e.g. with values from 1 to 3, which indicate the distance from the core business.

### Kriterien für die Bewertung der Adjacencies

Kriterien	Definition	Bewertungsskala für den Abstand zum Erfolg			
		3	2	1	0
<b>Kunden-gruppen</b>	Wie verschieden sind die Zielkunden verglichen mit den bisherigen Kunden	Gleiche Kunden	Ähnliche Kunden	Neue Kunden	Total neue und unbekannte Kunden
<b>Kunden-problem</b>	Wie nahe wird das Kundenbedürfnis bezüglich bestehender oder bekannter Probleme befriedigt	Gleiches Kundenproblem	Ähnliches Kundenproblem	Neues Kundenproblem	Total neues Kundenproblem
<b>Region</b>	Wie nahe liegt die Zielregion bei den aktuellen Marktregionen	Gleiche Region	Nahe und ähnliche Region	Verschiedene Region	Verschiedene und entfernte Region
<b>Produkt / Service-angebot</b>	Wie groß ist der Innovationsgrad des neuen Produkts im Vergleich mit bestehenden Produkten	Gleiches Produkt	Ähnliches Produkt	Neues Produkt	Total neues Produkt
<b>Technologie</b>	Wie neu ist die Technologie in Bezug auf bekannte und erprobte Technologien des Unternehmens	Gleiche Technologie	Ähnliche Technologie	Neue Technologie	Total neue Technologie
<b>Distributions-kanal</b>	Können bestehende Kanäle verwendet werden oder müssen neue Kanäle aufgebaut werden	Gleicher Distributionskanal	Ähnlicher Distributionskanal	Neuer Distributionskanal	Total neue und ungekannte Kanäle
<b>Wertkette</b>	Wie nahe ist die Aktivität in der Wertschöpfungskette bei anderen Angeboten	Gleicher Teil der Wertkette	Angrenzender Teil der Wertkette	Entfernter Teil der Wertkette	Am anderen Ende der Wertkette

Figure 3: Defining the criteria for the dimension Adjacency



### 3. Definition of the criteria for the distance to success

Here we propose the following six criteria: Market size - Turnover - Duration until first turnover - Competition - Substitution of existing products - Investments

These criteria should also be discussed, defined and provided with a scale of values, e.g. the expected market volume is evaluated with figures from 1 to 3.

## Kriterien für die Bewertung des Abstands zum Erfolg

Kriterien	Definition	Bewertungsskala für den Abstand zum Erfolg			
		0	1	2	3
<b>Marktgröße</b>	Größe und Wert des heute bedienten Markts (Wert in €, aktueller Jahreswert ...) ist zu diskutieren	Großes Marktvolumen >1.000 Mio. €	Mittleres Marktvolumen 200 - 1.000 Mio. €	Kleines, aber wachsendes Marktvolumen 20 - 200 Mio. €	Kein bestehender Markt < 0 Mio. €
<b>Umsatz</b>	Wert des bestehenden Umsatzes im Zielmarkt – Wert pro Jahr real	Hoher Umsatz – hohe Wachstumsrate	Mittlerer Umsatz	Kleiner Umsatz	Kein eigentlicher Umsatz
<b>Dauer bis zum ersten Umsatz</b>	Geschätzte Zeit in Jahren bis zum ersten Umsatz im Zielmarkt	Umsatz hat begonnen	1 Jahr	3 Jahre	> 5 Jahre
<b>Wettbewerb</b>	Der Markt wird bereits von Konkurrenten besetzt	Bestehende Konkurrenten	Konkurrenten für ähnliche Produkte	Konkurrenten im Begriff einzutreten	Keine Konkurrenz erkennbar
<b>Substitution bestehender Produkte</b>	Werden bestehende Produkte / Angebote durch die neue strategische Option substituiert	Substitution durch höheren Kundennutzen	Substitution durch andere unterschiedliche Anwendungen	Substitution möglich	Neue Produkte und neue Technologie / noch nicht erprobt
<b>Investitionen</b>	Investitionen / finanzielle Mittel	Keine Investitionen	Kleine Investitionen	Mittlere Investitionen	Hohe Investitionen
<b>Know how</b>	Know how / Fachkräfte	Vorhanden	Teilweise vorhanden	Nur in Ansätzen vorhanden	Keine Know how vorhanden

Figure 4: Description of the criteria for the distance to success



#### 4. Development of strategic options

For the elaboration and compilation of strategic options and directions, we recommend the "Marketplace" method (we will also provide a whitepaper on this shortly). But other methods can also be used here, such as brainstorming or systematic derivation from SWOT analysis. Or we use simple forms to search for potentials in any direction (dimension).

### Suchen von Wachstumsoptionen (I/II)

	Kunden	Regionen	Absatzkanäle
Bestehende	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erste Bulletebene</li><li>— Erste Unterebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erste Bulletebene</li><li>— Erste Unterebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erste Bulletebene</li><li>— Erste Unterebene</li></ul>
Neue - mögliche	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erste Bulletebene</li><li>— Erste Unterebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erste Bulletebene</li><li>— Erste Unterebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erste Bulletebene</li><li>— Erste Unterebene</li></ul>

[www.strategy.app](http://www.strategy.app)

Figure 5: Development of strategic options



## 5. Assessment of adjacencies and distance to success for each strategic option

For each idea or option, the distance to the core business and the distance to success are now evaluated on the basis of the specified criteria. A short description of the discussion will help with later use or revision.

### Bewertung der Option: .....

#### Abstand zum Erfolg:

Kriterien	Kurze Beschreibung und Zahlen	Wert
Marktgröße		
Umsatz		
Dauer bis zum ersten Umsatz		
Wettbewerb		
Substitution bestehender Produkte		
Investitionen		
<b>Gesamter Abstand zum Erfolg</b>		

#### Adjacency

Kriterien	Kurze Beschreibung und Zahlen	Wert
Kundengruppe		
Kundenproblem		
Region		
Produkt / Serviceangebot		
Technologie		
Distributionskanal		
Wertkette		
<b>Gesamter Adjacency-Wert</b>		

Figure 6: Assessment of strategic options





## 6. Calculating the Adjacency Portfolio (see Excel Tool)

We provide you with an Excel tool for calculating the portfolio. The result shows at a glance the risk positions of the individual options, from the expansion of the core business to diversification which is totally different from the existing business.

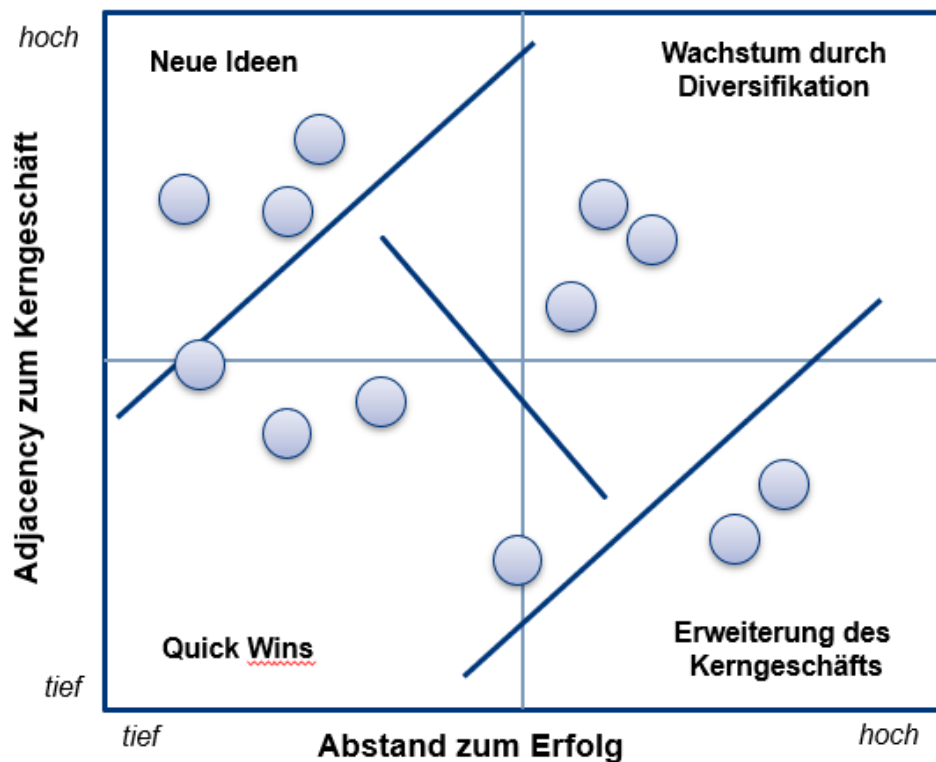


Figure 7: Evaluation of options (Excel-Tool or directly in STRATEGY.APP)



## 7. Selection of options and description of strategic thrust directions

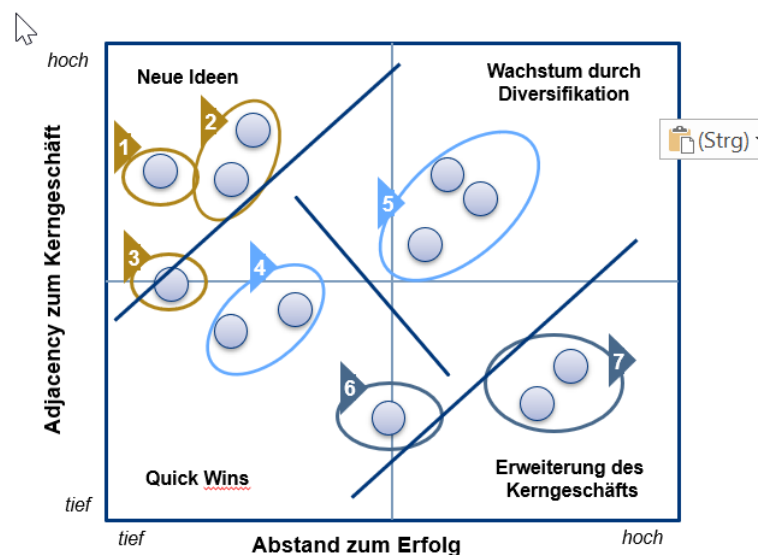
The risk portfolio can be used to divide up and prioritise the strategy directions.

The matrix can be roughly divided into 4 fields:

- Close to the core business and close to success

(bottom left):

- These are the Quick Wins. They can be implemented quickly and are in the core business. Often these are not big strategies, but rather immediate measures.



- Close to the core business, but a long way from success (bottom right):
  - This is the strategic expansion of the core business. New, partly large and therefore strategic investments in the existing business. This includes, for example, the construction of a new factory.
- Far from the core business with a small gap to success (top left):
  - These are often ideas for new business in the form of tests or pilot projects. Sometimes the effort is simply underestimated here. Nevertheless, it can make sense to start targeted experiments or try something out without investing too much. This allows the risk to be kept under control.
- Far from the core business with a great distance to success (top right):
  - This is real diversification. Not only does this entail a high risk, it also costs a lot. We recommend that you take another close look at these options and only address them after weighing all risks and arguments.

The preparation of a business plan and a risk assessment can now be built on this basis.



## Evaluation of strategic options with adjacency in STRATEGY.APP

In STRATEGY.APP, the parameters for the tool Adjacencies are specified in the parameters for the instruments:

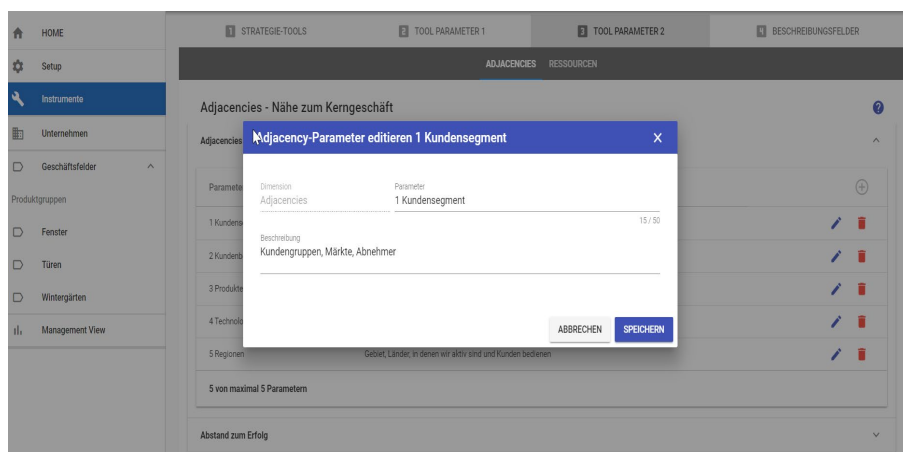


Figure 9: Input of parameters for Adjacency

The strategic options that we have developed are therefore evaluated individually:

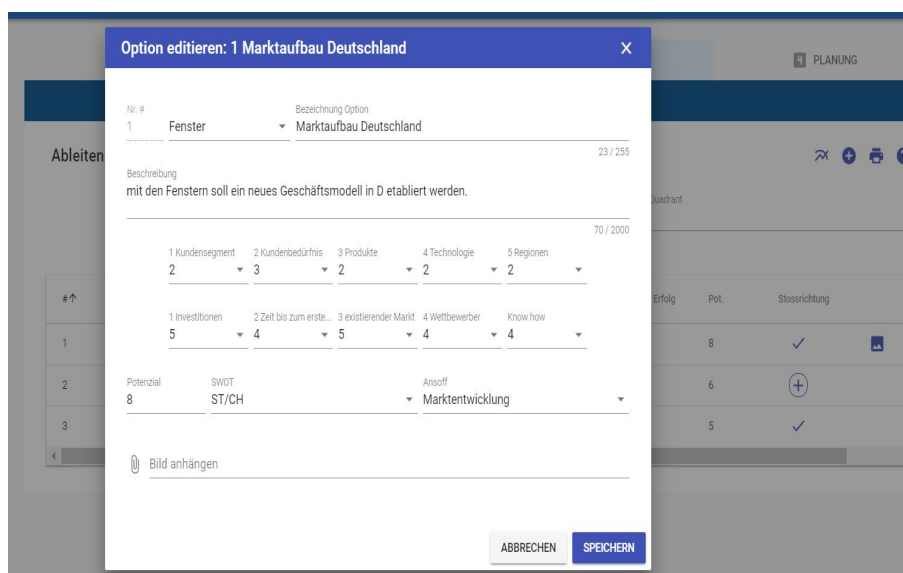
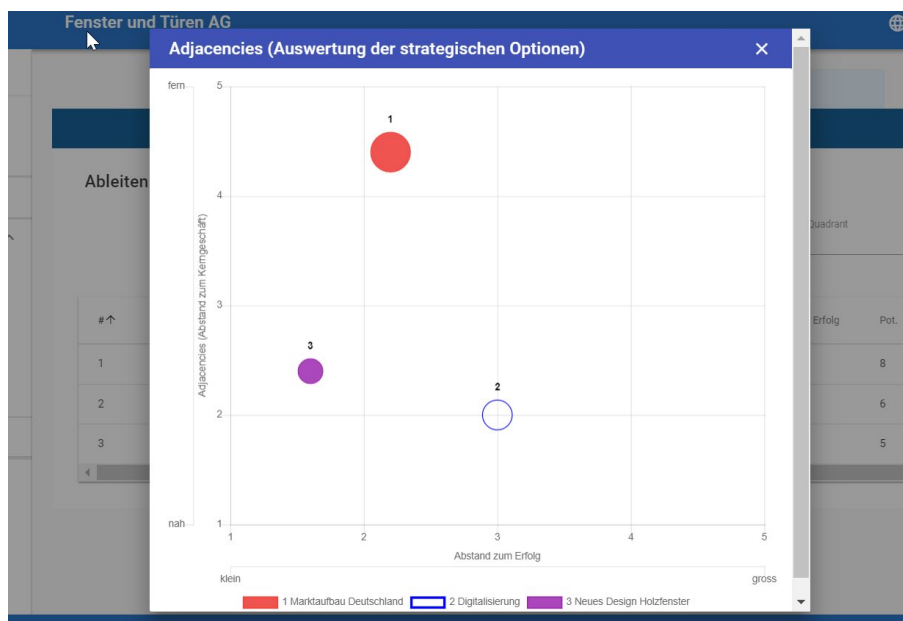


Figure 10: Evaluation of the individual options

The evaluation shows the position of the options on the adjacency matrix:



*Figure 11: Position of the options on the adjacency matrix*

Then the options for further processing are selected and described and quantified as strategic directions.

## Note: Agility

Here is a note on the subject of agility: STRATEGY.APP allows new options to be added at any time, and new directions to be created from the options. On the other hand, running strategic directions can be stopped or reset at any time. The business plan and the measures are then automatically adjusted or removed. This makes it possible to react to changes in the environment at any time

*Ignaz Furger*

*Furger and Partner Inc  
Strategy development  
Hottingerstrasse 21  
CH - 8032 Zurich  
[www.strategy.app](http://www.strategy.app)*