

Internazionalizzazione: da opportunità a condizione **necessaria per essere competitivi**

2. Come formulare la strategia internazionale e le strategie Paese

Paolo Borzatta



3 temi

1. La strategia internazionale
2. Il percorso di crescita
3. La formulazione della strategia internazionale

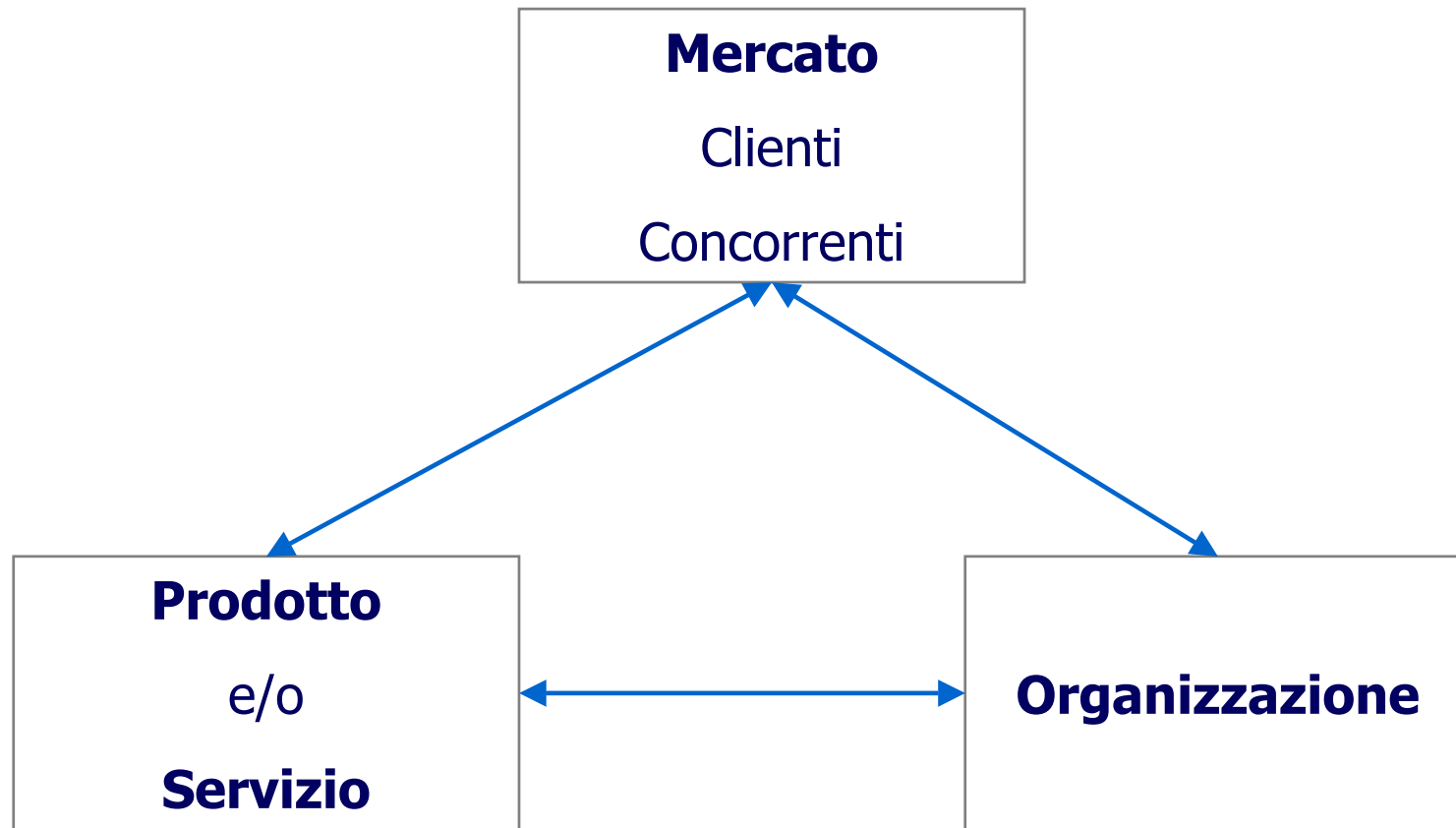
1

La strategia internazionale

L'albero delle strategie



Strategia = "formula imprenditoriale"



Strategia = modello di business

CVP – Customer Value Proposition

- Clienti *target*
- Il loro problema
- La nostra offerta

*Fonte: M. W. Johnson, C. M. Cristensen,
H. Kagermann – Harvard Business
Review*

La formula del profitto

- Che cosa e come prezzare
- Struttura dei costi
- Come fare margine
- Velocità di uso delle risorse

Risorse chiave

- Risorse umane
- Tecnologie e prodotti
- Impianti
- Informazione
- Canali
- Partner e alleati
- Marchi

Processi chiave

- Meccanismi
- Regole e misure
- Norme e politiche

Globalizzazione 3.0: posizionamento

Ampiezza del
business

Raggio
d'azione

E' una scelta organizzativa

Ampiezza del *business*

Importanza strategica delle
COMPETENZE

<i>Core</i>			
Necessarie			
Supporto			
	Debole	Buona	Forte

Posizione relativa nella
COMPETENZA

Logica di
"make/buy"

Raggio d'azione



L'albero delle decisioni per ogni Paese

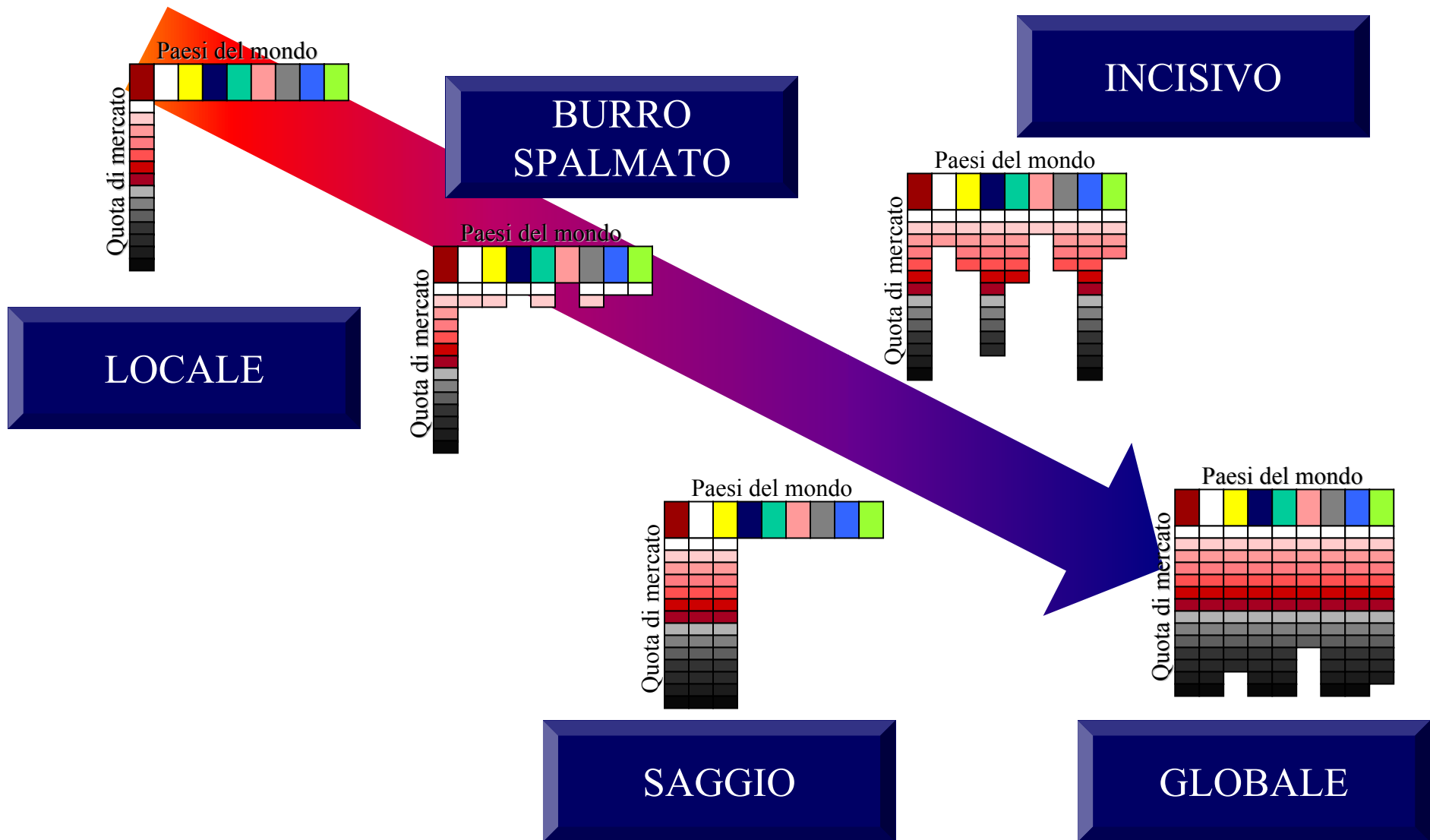




Il percorso di crescita

Internazionalizzazione: da opportunità a condizione **necessaria**

I vari modelli di copertura paesi per "vendere"



Non è più solo vendere la ragione per coprire il mondo ...

1. Vendere
2. Produrre per il Paese o per altri Paesi
3. Attingere a risorse chiave:
 - a. Materie prime o componenti
 - b. Conoscenza e competenza
4. Produrre innovazione

Oggi il mondo punta all'innovazione

Una *high tech start up* può nascere globale

Modello 1: La fabbrica focalizzata sull'innovazione

- Singapore: Biopolis

Modello 2: La forza bruta

- Cina: diventare nel 2020 un *innovation driven country* investendo massicciamente su tutte le discipline (nelle 10 principali università)

Modello 3: Hollyworld

- India: creare un'area (Bangalore) con alta concentrazione di creativi (*"the increasing return law of cool community"*)

Modello 4: Ecosistemi a larga scala

- Finlandia: Aalto University = fusione di tre università (economia, arte e design, tecnologia) con \$ 1.000.000.000 di dotazione per diventare la prima "Innovation University"

Fonte: J. Kao "Tapping the world's innovation hot spots" – Harvard Business Review

Come sfruttare questo "*Innovation World*"

L'azienda come un **produttore di film**

- Non scrive i copioni: compra i migliori
- Non costruisce gli *studios*, li affitta nei posti migliori
- Non dirige il film: scrittura il miglior regista

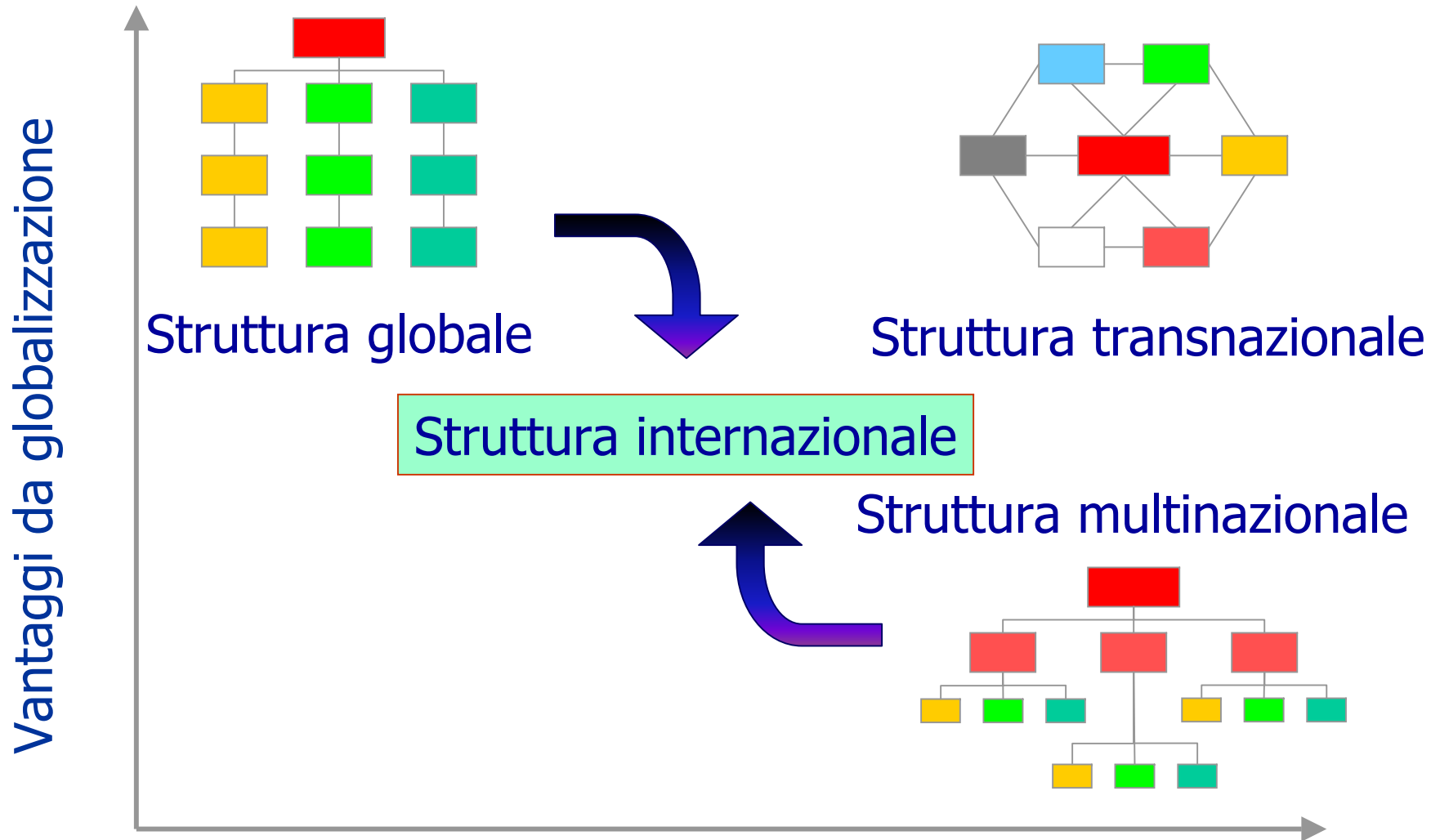
La logica di crescita è la cosa più importante

1. La sequenza dei Paesi
2. Le sinergie tra i Paesi in cui si è già presenti e quello in cui si vuole entrare

3

La formulazione della strategia internazionale

Le strutture organizzative contano!



Adattamento alle condizioni locali

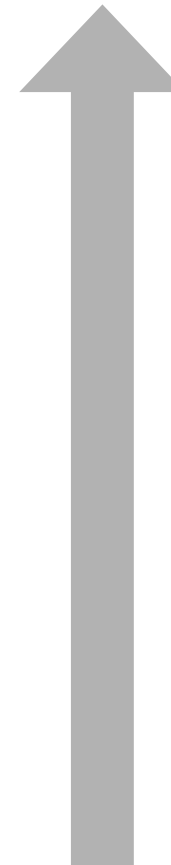
Costruire $R = G$

Miglioramento continuo e
cambiamento strategico

Anticipazione della domanda e
delle risorse necessarie

Configurazione rapida delle
risorse

Visibilità dei processi e dei dati



*Fonte: C.K.
Prahalad e M.S.
Krishnan – "The
new age of
innovation"*

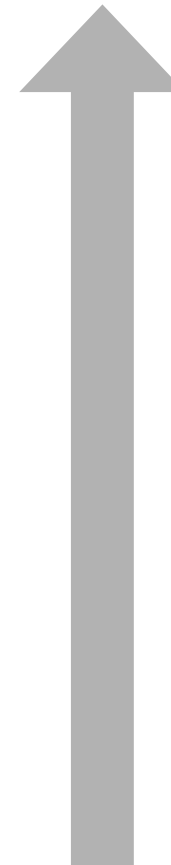
Costruire N = 1

Miglioramento continuo e
cambiamento strategico

Anticipazione del cliente

Co-creare con il cliente

Focus sulle scelte individuali



*Fonte: C.K.
Prahalad e M.S.
Krishnan – "The
new age of
innovation"*

Internazionalizzazione: da opportunità a condizione **necessaria**

Da dove nasce il problema

Più il Paese è diverso più le scelte sono "rosse"

Internazionalizzazione: da opportunità a condizione **necessaria**

Le tre parole chiave

Leadership

Leadership

Leadership



Grazie

paolo.borzatta@ambrosetti.eu