

# I processi di internazionalizzazione

■ **Domanda:** Cosa significa globalizzazione internazionale?

■ **Risposta:** Per crescere ed essere competitivi in una economia internazionale occorre ragionare come ente globale.

La globalizzazione pone i mercati in contatto sempre più stretto, alimentando la concorrenza tra le imprese e offrendo crescenti opportunità di sbocco su nuovi mercati. Globalizzazione e internazionalizzazione sono termini ormai comuni nel nostro vocabolario giornaliero.

In ambiente Confindustria c'è grande attenzione a questo tema a sostegno delle imprese.

C'è condivisione sull'idea che le imprese italiane debbano fare un salto soprattutto culturale, riuscire ad adottare un punto di vista globale, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Si deve comprendere bene che per crescere ed essere competitivi in un'economia globale occorre ragionare con una mente globale, essere veramente internazionali e non solo vendere prodotti all'estero.

Per questo motivo, operare in una logica multinazionale richiede una grande preparazione: occorre disporre delle competenze e degli strumenti giusti. Pianificazione, organizzazione e competenza del mercato costituiscono i fondamen-

tali. Tutto ciò perché ormai la competizione si basa sempre più su fattori non di prezzo, per cui è necessario realizzare servizi lungo la catena del valore.

Nel dibattito accademico, sono stati individuati alcuni fattori critici e azioni da mettere in campo per il salto di qualità nell'internazionalizzazione (e nell'innovazione). Questi sono: la visione strategica e il ruolo della Direzione, l'organizzazione e la capacità di gestione, le risorse umane, le risorse finanziarie, l'accesso alle informazioni e ai servizi, partnership/aggregazioni e networking, la protezione dell'innovazione. Tutti fattori che richiedono competenze specialistiche, che il management consulting può apportare.

Bisogna avere chiaro in che economia siamo. Ulderico Capucci, socio onorario Assoconsult, si chiedeva a questo proposito "Siamo nell'economia dei volumi o dei valori? In un'economia di capitali o di conoscenza? Industriale o post industriale? Su queste basi la consulenza può dire alle imprese come andare avanti: come fare le strategie; come cambiare l'organizzazione, l'incentivazione, il profilo dei manager, i processi".

Le società italiane di consulenza, benché di dimensione e proiezione internazionale inferiori rispetto a quelle, per esempio, di stampo anglosassone, presentano grandi potenzialità

in termini di specializzazione tecnica, come più volte aveva sostenuto Umberto Vattani nel suo ruolo di Presidente dell'I-

stituto nazionale per il Commercio Estero.

Ma quanto le stesse imprese di consulenza pensano ad espandersi oltre i confini nazionali? In Italia, solo le imprese maggiori hanno una quota di lavoro internazionale apprezzabile. Dai dati dell'Osservatorio Assoconsult 2010/2011 emerge un quadro in cui il fatturato all'estero è pari al 9% del fatturato complessivo del settore, contro il 22% dell'Export Italia. L'86% delle imprese di consulenza non sviluppa progetti all'estero e solo il 3,1% delle imprese ha una quota di Export superiore al 30%.

Dal novembre 2011 per due anni l'Italia presiede FEACO, la Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting, unico interlocutore riconosciuto a Bruxelles in materia di promozione/difesa degli interessi della consulenza.

L'impegno di Assoconsult, che in Confindustria rappresenta le società di consulenza più significative del settore, sarà dunque sviluppare strumenti per favorire l'internazionalizzazione, attivando meccanismi di networking internazionale a vantaggio delle imprese associate.

