

IL MONDO

SETTIMANALE ECONOMICO DI RCS PERIODICI - CORRIERE DELLA SERA

n°43 - 25 novembre 2011

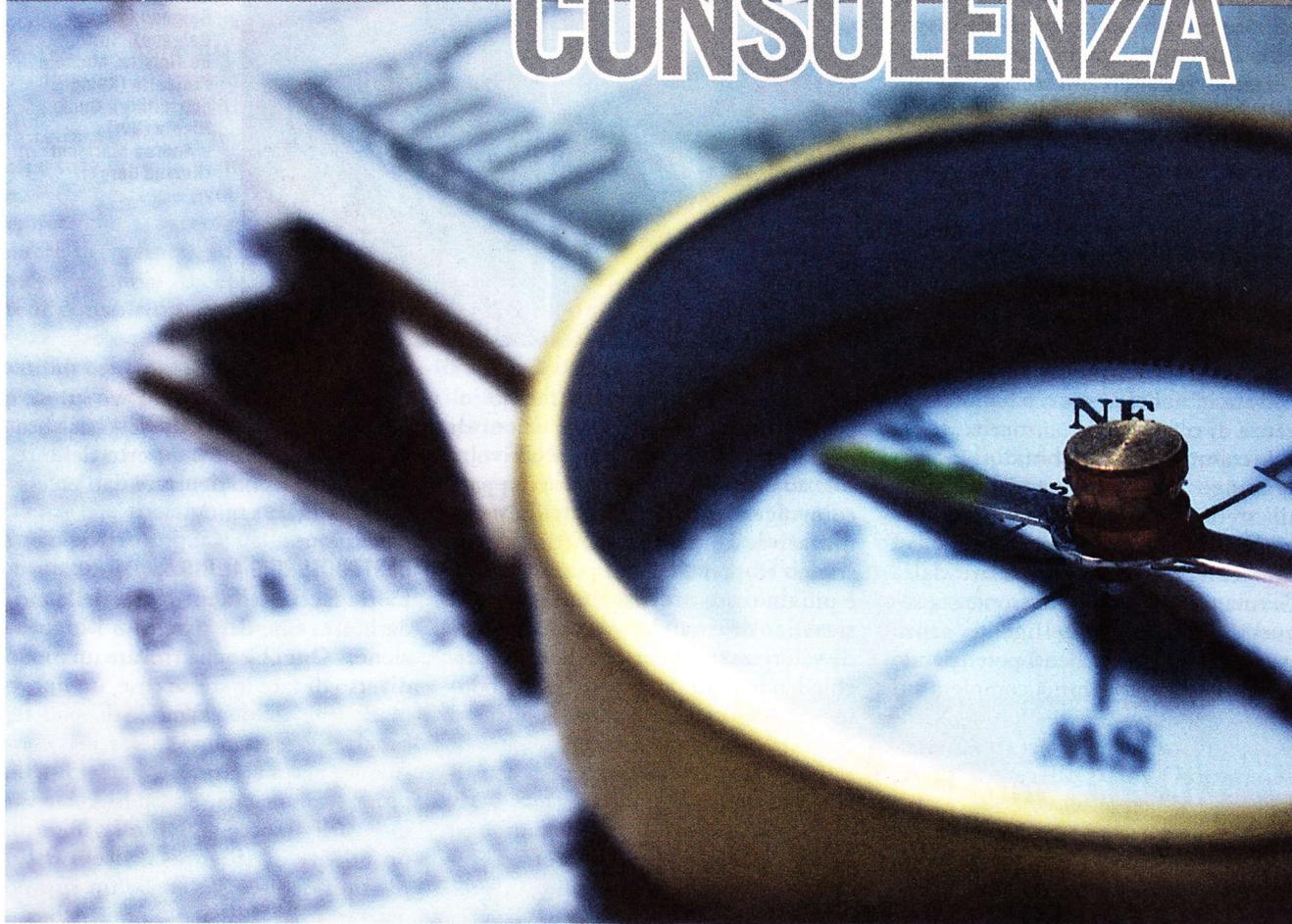


Tutti i giorni della settimana il Mondo €2,80 + il prezzo del Corriere della Sera - Austria € 4,00 - Belgio € 3,50 - Canada Cad. 7,00 - Francia € 4,00 - Gran Bretagna £ 4,00 - Monaco Principato € 4,00 - Spagna € 4,00 - Svizzera Chf. 5,50 - Ungheria Huf. 1.500 - U.S.A. \$ 7,00 *Poste Italiane Sped. in A.P. - DL 353/2003 conv. in L. 46/2004 art. 1 c. 1 DCB Milano*





DOSSIER CONSULENZA



NUOVE ESIGENZE OGGI LE AZIENDE CHIEDONO SUPPORTO PER ANDARE ALL'ESTERO E RISTRUTTURARE IL DEBITO

Bussola da seguire

Qualche anno fa la parola magica era «delocalizzare». Oggi è «internazionalizzare». L'export è l'unica voce positiva del sistema Italia, con una crescita a due cifre, ed è proprio questo il capitolo su cui le pmi italiane industriali e consumer più dinamiche si stanno focalizzando per non far morire il loro prezioso patrimonio di saper fare manifatturiero e cercare di posizionarlo correttamente sui nuovi mercati di sbocco. Ma non è più tempo di esportare tout court, con re-

Gli ambiti di intervento spaziano dal change management all'individuazione e valorizzazione delle competenze interne, fino ad arrivare alla digitalizzazione dei processi e dei canali

ti commerciali indirette di agenti e rappresentanti esteri: oggi servono strutture più stabili nei nuovi centri d'acquisto mondiali, dal Brasile a Singapore, dalla Corea alla Cina, al Vietnam. Se le grandi si sono già attrezzate, ora a raccogliere la sfida sono le piccole e medie imprese italiane. E non

a caso proprio questo è uno dei temi per i quali di questi tempi le società di consulenza vengono più spesso chiamate in causa. A loro le aziende chiedono una «bussola» che le aiuti a capire su quali mercati concentrarsi, come entrarci, con chi cercare alleanze. E ancora, se produrre o meno in loco,



come gestire la logistica e come affermare il proprio brand. Ecco perché sempre più spesso i consulenti si trovano a lavorare in team internazionali. «Stiamo vedendo una certa vivacità nell'universo delle piccole aziende tra i 50 e i 100 milioni di euro di fatturato, che stanno cogliendo opportunità in giro per il mondo», conferma Michele Parisatto, presidente di **Kpmg Advisory**, da 50 anni attiva sul mercato italiano. «Con il nostro network mondiale riusciamo anche a colmare il vuoto istituzionale che le nostre imprese avvertono quando decidono di entrare in nuovi mercati e hanno l'esigenza di conoscere le normative, le regole commerciali e le abitudini locali», aggiunge. **Per la commercializzazione all'estero si pone poi anche un problema di politica dei prezzi e di costo del canale.** «Dovremmo imparare dalla Germania, che su questo fronte sta seguendo una linea intelligente, senza svendere il prodotto bensì potenziando l'offerta con una gamma completa sui diversi segmenti», spiega Guido Nicola, senior partner di **Verto value regeneration (Vvr)**. **Collegato ai prezzi è poi il problema del costo eccessivo del canale indiretto, la cui percentuale di provvigione non cala nonostante gli sconti applicati per vendere.** «Il sistema Italia fa volumi, ma a prezzi sempre calanti. Diventa quindi necessario che le nostre aziende presidino più da vicino i mercati di sbocco con reti dirette», aggiunge Nicola. E per chi invece all'estero è già consolidato c'è sempre la necessità di aumentare l'efficienza su scala globale.

SOSTEGNO NEL CAMBIAMENTO

Riorganizzare e ottimizzare i processi (il cosiddetto «reengineering») per ridurre costi e sprechi resta un tema caldo per i consulenti. Che nel 2011 hanno visto la domanda ripartire: anticipazioni del rapporto di **Assoconsult** parlando di quasi un +10% di giro d'affari rispetto al 2010. «Le grandi imprese si rivolgono alla consulenza privilegiando programmi di efficienza organizzativa per completare i proces-



Da sinistra, Antonio Angioni (Right management) e Alberto Galgano (gruppo Galgano). Sotto, da sinistra, Michele Parisatto (Kpmg consulting), Guido Nicola (Vvr) e Andrea Marinoni (Roland Berger)

si di razionalizzazione che hanno intrapreso. Oppure chiedono azioni di change management non più rivolte solo ad alcune funzioni, ma sviluppate coinvolgendo l'intera struttura organizzativa. Le piccole e medie invece stanno scoprendo che il personale non è più un costo ma una risorsa, per cui si stanno orientando verso programmi di valorizzazione dei collaboratori, richiedendo però un approccio metodologico adeguato alle dimensioni e al contesto», spiega Antonio Angioni, direttore generale della società di consulenza **Right management**.

Oggi poi l'amministrazione pubblica, benché a ritmi inferiori rispetto al resto d'Europa, sta investendo sui processi organizzativi per ridurre gli sprechi e fornire servizi migliori ai cittadini. «Abbiamo incarichi su grandi cantieri del cambiamento come **Inps, Inail, ministero della Sanità, Fs**. E anche nei tribunali», racconta Parisat-

to di **Kpmg Consulting**. **Pwc** invece è più presente nel mondo dell'healthcare, in particolare a supporto delle regioni che devono rientrare dall'eccesso di spesa nella sanità.

RESTRUCTURING AL BIS

L'altra faccia della medaglia della modernizzazione dei sistemi è l'innovazione. «Oggi bisogna trovare un modo diverso di fare le stesse cose, un nuovo marketing, un nuovo modo di vendere, canali diversi e nuovi mercati. Il consulente aiuta a fare l'inventario delle proprie competenze e a capire come valorizzarle», sostiene Nino Lo Bianco, presidente di **Business integration partners (Bip)**. C'è anche un ritorno del tema della qualità, nota Alberto Galgano, fondatore e presidente del gruppo Galgano, società di consulenza di direzione che l'anno prossimo compie 50 anni di attività: «Le aziende hanno capito che è una leva preziosa



perché non facilmente copiabile. Ed è un obiettivo da perseguire insieme alla continua innovazione, perché insieme contribuiscono alla crescita del nostro Paese». Innovazione che oggi si gioca anche su mobilità, sostenibilità, digitalizzazione dei processi e dei canali e sul potenziamento degli «analytics» (la gestione evoluta e integrata dei dati che si raccolgono sul consumatore in internet), su cui è molto attiva per esempio **Accenture management consulting**.

Senza idee e progetti innovativi e sostenibili nel tempo infatti oggi un Paese non va lontano: diventa difficile trovare nuovi capitali per far crescere e rilanciare le aziende. Con il rischio che se ne vadano anche le punte di eccellenza che abbiamo in casa. Nell'ultimo rapporto annuale della società di consulenza strategica **Roland Berger** sul restructuring, con interviste a 600 aziende nel mondo, risulta che in Italia

le opzioni di finanziamento sono più inadeguate che altrove: le banche sono ancora viste come la soluzione più immediata, mentre non si ritiene realistica la disponibilità di nuovo equity che consenta interventi strutturali sul modello di business, aiutando a superare le carenze tipiche della nostra imprenditoria. «L'Italia sconta le piccole dimensioni, spesso accompagnate da uno squilibrio nella dotazione finanziaria, limitata sotto il profilo dei mezzi propri e con un uso improprio del debito, troppo sbilanciato sul breve termine e incapace di dare ossigeno alla crescita», rileva **Andrea Marinoni**, direttore ed esperto di restructuring in **Roland Berger**. Ecco perché l'altra parola magica dall'inizio della crisi è ristrutturazione. Troppo spesso questo tipo di interventi è stato però guidato da emergenze sulla sostenibilità del debito e non sempre accompagnato da interventi industriali incisivi. Ora siamo

alla seconda ondata, che coinvolge sia aziende che hanno procrastinato fino a ora, sia chi rinegozia il debito per la seconda o terza volta. **Kpmg Advisory** si concentra però quasi esclusivamente sulla rinegoziazione, mentre **Roland Berger**, nota **Marinoni**, sta seguendo anche «qualche progetto di rilancio di aziende che erano state in sofferenza. C'è esigenza di un nuovo modello di private equity con un taglio industriale, che promuova aggregazioni tra aziende e marchi per raggiungere dimensioni più prossime ai concorrenti europei, costruendo le basi per una nuova competitività e ricadute positive per il Paese».

L'ultimo aspetto sul quale, a sentire gli addetti ai lavori, si registra un certo fermento, è poi il supporto alla compliance (conformità alle normative) e alla gestione dei rischi nel settore bancario, assicurativo, dei media e delle tlc.

Gaia Fiertler



DOSSIER

CONSULENZA

EVOLUZIONE LE ANALISI HANNO FATTO IL LORO TEMPO. PIÙ PROGETTI CONCRETI, CONDIVIDENDO ANCHE I RISCHI

Adesso vi offriamo fatti

La crisi ha messo alle strette anche il tradizionale ruolo del consulente generalista, dispensatore di studi, analisi e strategie. Concentrato sul «cosa», mentre il «come» restava affare del cliente. Negli ultimi anni, invece, le aziende chiedono un maggiore ingaggio sull'operatività, insomma sulla realizzazione del progetto, con una crescente condivisione di rischi e risultati. «Prima bastava la metodologia, che si applicava trasversalmente, ora serve l'esperienza di settore. La crisi ha accentuato questa tendenza», spiega Nino Lo Bianco, presidente di Business integration partners (Bip). Da Accenture management consulting raccontano di aver rafforzato, negli ultimi due anni, i ruoli di «client facing», ossia le persone con visione stra-

Alcune società hanno iniziato ad adottare accordi di value sharing: come pagamento accettano una percentuale del risultato

tegica e di business dedicate al cliente (sua interfaccia, appunto), fortemente specializzate nel settore di riferimento e nella funzione richiesta. Inoltre, per vincere sul triplo fronte della velocità, efficacia ed efficienza, la multinazionale ha sviluppato centri di competenza che, partendo dalle best practice internazionali, offrono ai clienti servizi completi «che migliorano le performance dei processi aziendali e sono adattabili alle sin-

gole esigenze con costi flessibili», sottolinea Mauro Macchi, responsabile di Accenture management consulting. Ma «maggiore specializzazione» non significa solo competenze, bensì esperienze manageriali di successo in quel settore. «Con risorse scarse la domanda di consulenza diventa più selettiva e specialistica perché l'azienda ha scopi precisi. Ciò comporta da parte nostra la necessità di mettere in campo un livello di seniority più elevato, a fronte anche di clienti più consapevoli e preparati», afferma Lino Mastromarino, partner e presidente dell'area advisory di Pwc. In pratica le aziende medio-grandi, e ora anche le piccole (sopra i 20 milioni di euro di fatturato) che si rivolgono al consulente, vogliono risultati concreti implementabili

Abbonati oggi stesso a L'Impresa

IL MENSILE DI MANAGEMENT DEL SOLE 24 ORE

Le strategie per eccellere nel mercato globale

Approfondimenti e servizi on line **www.limpresonline.net**

SCONTO 28%

L'IMPRESA
RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT
N°5 FEBBRAIO 2011
€ 6,90
GRUPPO EDITORIALE
www.limpresonline.net

BRAND STRATEGY
La magia del marchio nella INTERNET AGE

MICHAEL SPENCE
premio Nobel per l'Economia
"L'incontro tra la decrescita dei Paesi ricchi e la crescita dei Paesi emergenti genera un nuovo ciclo economico"

BUONO D'ORDINE 51159

Sì, desidero abbonarmi all'Impresa e ricevere ogni mese, 11 numeri, al prezzo speciale di € 54,00 anziché € 75,90. (SPESE DI SPEDIZIONE GRATIS)

COGNOME/NOME: _____
 RAGIONE SOCIALE: _____
 INDIRIZZO: _____
 CAP: _____ CITTÀ: _____ PROV. _____
 TELEFONO: _____ CELLULARE: _____
 E-MAIL: _____
 PARTITA IVA: _____
 CODICE FISCALE: _____

ATTENZIONE! CAMPI OBBLIGATORI

VIA FAX Inviare il coupon compilato via fax al numero 02 o 06 30225402. Per il pagamento riceverà il bollettino di CCP direttamente al suo recapito.

VIA MAIL Il coupon compilato può essere inviato in PDF anche all'indirizzo: fax.5402@sole24ore.com. Per il pagamento riceverà il bollettino di CCP direttamente al suo recapito.

VIA TEL. Chiamando il numero 02 o 06 30225680 esclusivamente con pagamento con Carta di credito.

ON LINE All'indirizzo www.shopping24.it

CONCORSO 2012

Abbonarsi on line ha diritto a partecipare all'edizione 2012 del concorso "Abbonati & Vinci" www.abbonativing.it

Abbonati & Vinci

GRUPPO EDITORIALE



Lino Mastromarino (Pwc), Mauro Macchi (Accenture management consulting) e Nino Lo Bianco (Bip)

subito, con un impatto misurabile su costi e ricavi e sulla creazione di valore. E si aspettano di lavorare con una sorta di alter ego. «Sempre di più ci viene richiesto di condividere l'obiettivo aziendale e affiancare direttamente i manager interni», osserva Guido Nicola, senior partner di Verto value regeneration. «Il ruolo del consulente resta sempre quello di aiutare a delineare una strategia generale, ma è sempre più misurato sui risultati. Que-

sto nuovo approccio comporta anche, inevitabilmente, l'aumento della parte variabile legata al successo, misurabile in molti modi».

Una nuova ottica che sta influenzando anche la durata dei progetti, che tende ad accorciarsi. «Un piano di ridisegno dei processi di ampio respiro oggi viene suddiviso in più step, in modo da verificare i risultati intermedi e vedere se si sta andando nella direzione giusta», no-

ta Mariacristina Galgano, ad del gruppo Galgano, che oggi gestisce la metà dei propri progetti con una consistente parte variabile (il 30%) corrisposta al raggiungimento del risultato, la cosiddetta «success fee». In altri casi invece, si può arrivare ad accordi di «value sharing», ossia di condivisione del valore generato dall'intervento consulenziale, con una partecipazione percentuale sul giro d'affari. «Questa modalità più sbilanciata verso la partnership industriale è in crescita soprattutto nei settori in cui è più facile concordare parametri quantificabili, come il retail e la grande distribuzione (il 20% dei nostri progetti). Si stanno aprendo però spazi anche su mercati dinamici come le telecomunicazioni, l'energy e le utility», puntualizza Macchi. Non solo contrazione dei prezzi, quindi, ma anche nuove soluzioni contrattuali sfidanti: sono finiti i tempi in cui il criterio era quello della «giornata-uomo».

Gaia Fiertler



VVR
VERTO VALUE REGENERATION

AIUTIAMO LE AZIENDE A RIGENERARE IL PROPRIO VALORE.

- *Corporate Restructuring*
- *Financial Advisory*
- *Business Consultancy*

Milano Roma Londra Ginevra
www.vertovalueregeneration.com