

46 SPECCHIO
ECONOMICO

MAURO MACCHI: IMPRESE, I CONSIGLI DI ACCENTURE PER SUPERARE LA CRISI

a cura di
LUIGI LOCATELLI

Nata da una costola della revisione dei bilanci aziendali, sviluppatasi negli anni diventando una delle prime società mondiali operanti nella consulenza, l'Accenture è oggi quotata al New York Stock Exchange con la sigla ACN e con il compito di fornire servizi e soluzioni alle aziende di ogni settore industriale per aumentarne l'efficienza e la redditività. È una strategia che nell'Accenture viene definita «high performance delivered» in riferimento alle capacità di aiutare i clienti a disegnare e ad eseguire le loro strategie. I risultati e l'utilità, per le imprese, di questa filosofia e metodologia operativa sono provati da alcune evidenze: con l'obiettivo di determi-

nare quali siano gli ingredienti necessari a un'impresa per raggiungere i migliori risultati, sono stati esaminati organizzazione, metodo di lavoro, programmi, posizioni di oltre 6 mila aziende, qualificandone alla fine circa 500 «ad alte performance». Secondo i criteri base dell'Accenture, infatti, le migliori aziende bilanciano in modo efficace i bisogni di oggi con le opportunità di domani, superando nel lungo periodo, anche in condizioni di mercato sfavorevoli, la concorrenza negli utili, con una crescita di valore per gli azionisti.

Oggi in Italia l'Accenture si avvale di 9.500 professionisti nelle tre sedi principali di Milano, Roma, Torino e negli uffici di Venezia, Firenze, Bologna, Palermo, Catania, Ancona, Napoli, Verona, oltre alle sedi dei clienti. In oltre 120 Paesi conta più di 186 mila professionisti



Mauro Macchi,
responsabile
dell'Accenture
Management
Consulting

che lavorano per circa 4 mila clienti in tutti i settori industriali - banche, pubbliche amministrazioni, telecomunicazioni, grande distribuzione, manifatture e risorse energetiche - per aiutarli, con la consulenza e la fornitura di servizi, a raggiungere risultati d'eccellenza. A livello mondiale i ricavi netti dell'anno fiscale concluso il 31 agosto 2008 ammontavano a 23,39 miliardi di dollari.

«Opero in questa azienda da circa vent'anni - racconta Mauro Macchi, responsabile dell'Accenture Management Consulting -. Sono stato tra i fondatori della nostra attività di consulenza direzionale negli anni 1989-1990, sviluppando la capacità di aiutare le imprese a migliorare le proprie prestazioni. Ho lavorato prevalentemente nel settore dei servizi finanziari, impegnato a sostenere vari progetti di integrazione e riorganizza-

zione di aziende di tali settori».

La storia professionale di Macchi è emblematica di quella dell'Accenture dalla nascita a oggi. Fino agli inizi del 2000 ha seguito molteplici progetti di fusione integrazione e riorganizzazione aziendale, successivamente ha aiutato varie aziende a migliorare le proprie posizioni anche attraverso internet e le nuove tecnologie.

Domanda. Qual'è stata la sua carriera aziendale fino a ricoprire la posizione attuale?

Risposta. Ho cominciato con gli studi di Economia e Commercio alla Bocconi, poi li ho completati con un master nell'Università della California dove nel 1989 ho partecipato a uno

stage all'Arthur Andersen, la cui attività di consulenza negli anni è diventata Accenture. Quando sono rientrato in Italia, nel 1990, ho cominciato a sviluppare la consulenza direzionale. All'inizio eravamo una decina di persone in questo settore, nell'ufficio di Milano.

D. Qual è stato il suo primo lavoro nell'allora inconsueta attività di consulenza alle imprese?

R. Il mio primo incarico rilevante, impegnativo e con un grande cliente, il primo gruppo assicurativo italiano, nei primi anni 90 è stato un progetto di riorganizzazione. Poi ho lavorato molto fuori Milano, in progetti di fusione di varie banche di medie e grandi dimensioni, come ad esempio il Gruppo della Cassa di Risparmio Emiliano Romagnola, la Banca Nazionale dell'Agricoltura, il Banco di Sicilia, il Monte dei Paschi di Siena e i

Gruppi Intesa e San Paolo. Dalla fine degli anni 90 mi sono occupato maggiormente di ambiti commerciali e reti distributive. A metà degli anni 2000 ho avuto una responsabilità a livello europeo nel settore dei servizi finanziari. Come base ho mantenuto l'ufficio a Milano ma trascorrevi almeno metà del mio tempo a Londra, Madrid, Francoforte e altrove, avendo l'incarico di sviluppare in vari Paesi la consulenza tradizionale nell'ambito dei servizi finanziari.

D. Quali i compiti più recenti?

R. Da qualche mese ho la responsabilità di gestire e sviluppare la consulenza direzionale in tutti i settori di attività della nostra azienda, nell'area geografica rappresentata dall'Italia e dall'Europa centro-orientale, per un totale di circa 1.150 persone. In questo ambito ho il compito di guidare la struttura ampliandone le funzioni e i settori di intervento. Ritengo infatti la consulenza direzionale in continua evoluzione, come del resto è avvenuto negli ultimi venti anni in cui si è passati da metodi basati su ambiti progettuali limitati a sistemi complessivi di «business transformation» intesa come capacità di individuare e attuare modelli di attività operativi e innovativi.

D. Questo ha comportato un cambiamento di clientela, soprattutto nella tipologia delle imprese?

R. C'è stato un allargamento della clientela in tutti i settori, ma anche una selezione più attenta alle dimensioni delle imprese. Oggi siamo prevalentemente concentrati sulle imprese di medio grandi dimensioni. L'Accenture ha nel mondo circa 4 mila clienti; in Italia è presente nelle maggiori aziende dei vari settori: precisamente 15 dei primi 20 gruppi finanziari nazionali, e 12 dei primi gruppi industriali, dai grandi centri di distribuzione alle industrie manifatturiere, alle telecomunicazioni, alle aziende operanti nei servizi, nell'energia, e nella pubblica amministrazione. Per alcuni di essi l'Accenture opera con tutte le proprie linee, per altri solo con alcune, secondo le esigenze particolari e la storia di relazione con il cliente. Un altro fattore distintivo è la costituzione con molti clienti di un rapporto duraturo e di grande fiducia secondo una logica di partnership. In particolare, i 100 nostri principali clienti si affidano a noi da almeno 5 anni, 85 da almeno 10 anni e vi sono alcuni grandi gruppi italiani che collaborano con noi da oltre 15 anni. Questo per noi vuol dire concentrarci molto sulla loro trasformazione nel medio e nel lungo periodo, con continuità e conoscenza completa delle loro esigenze e con attenzione al domani per individuare le potenzialità.

D. È un atteggiamento particolare e specifico della vostra azienda?

R. È un punto fondamentale perché la caratteristica cui teniamo molto nei confronti dei concorrenti è l'innovazione che non deve essere confusa con la tec-

«Il nostro obiettivo è aiutare i clienti nelle scelte da adottare: tagliare i costi, reindirizzare gli investimenti, cercare nuove occasioni di crescita. Occorre anticipare il futuro. Abbiamo fissato l'attenzione su quattro obiettivi: eccellenza operativa, flessibilità organizzativa, riduzione delle spese, centralità del cliente, fusioni e acquisizioni»

nologia, ma vista come innovazione di prodotto, di posizione, del modo con cui si costruiscono le competenze guardando al futuro. Puntiamo molto all'innovazione anche del nostro modo di operare. A questo scopo abbiamo nostri centri di ricerca che contribuiscono a sviluppare idee, strategie e soluzioni nei diversi settori per anticipare le esigenze del mercato. Le persone e le competenze sono il nostro valore principale sul quale investiamo ogni anno 776 milioni per la formazione e 250 milioni di dollari per la ricerca e lo sviluppo.

D. Questa proiezione verso il futuro è indicata nel nome, che è una crisi di «accenta on the future»?

R. Il nome rispecchia la grande propensione a capire come il futuro cambierà le esigenze di un settore e di un'impresa per prepararsi in anticipo ad affrontare in modo positivo le nuove condizioni. È anche rilevante la nostra internazionalità. Rispetto ad altri, abbiamo un nome conosciuto nel mondo perché siamo un'azienda realmente internazionale. I nostri professionisti della consulenza sono abituati ad operare su scala globale; i clienti ci chiedono informazioni sulle innovazioni all'estero e noi siamo in gra-

do di sfruttare le migliori esperienze in vari contesti internazionali.

D. Puntate anche ai Paesi nei quali finora il cliente non valuta la possibilità di joint venture?

R. Aiutiamo molti clienti italiani a migliorare la capacità di espansione internazionale sia con la conquista di nuovi mercati sia con operazioni di fusione e trasformazione, in particolare con i Paesi emergenti, per rafforzare la propria posizione. Stiamo anche invitando molti clienti stranieri ad investire in Italia.

D. Alleandosi con società italiane o ampliando in Italia il loro mercato?

R. Attraverso nuove iniziative o alleanze o acquisizioni. In alcuni casi non solo abbiamo invitato società a operare in Italia, ma le abbiamo aiutate a farlo mettendo a loro disposizione consulenza direzionale, servizi tecnologici, servizi di outsourcing; questo perché siamo in grado di gestire progetti dalla consulenza strategica all'avvio e allo sviluppo dell'attività. Questo in particolare è un momento di scelte: rimanere fermi cercando di affrontare la crisi secondo schemi tra-



dizionali, oppure innovare cambiando il proprio modello di attività e ponendosi nel modo migliore per il futuro vantaggio competitivo.

D. Qual'è l'influenza della crisi economica sulla vostra attività?

R. Riteniamo che sia la crisi più lunga dal dopoguerra ad oggi, perché è sia finanziaria che economica, e perché, rispetto alle precedenti, per la prima volta non è limitata all'economico di una certa geografia ma si è velocemente ampliata a livello globale. Noi rappresentiamo un osservatorio privilegiato perché siamo presenti in tutti i principali Paesi e settori industriali e in tutte le fasi dell'instabilità. Sebbene più grave delle precedenti, la valutiamo tuttavia con ottimismo perché, essendo profonda e di incerta durata, obbliga a compiere scelte. È necessario scegliere tra comportamenti tradizionali e azioni innovative allo scopo di essere più competitivi nei prossimi anni.

48 SPECCHIO
ECONOMICO

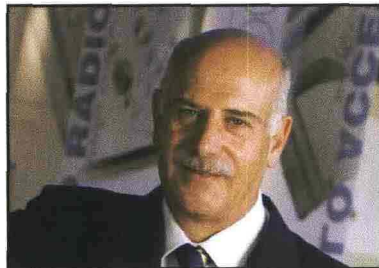
NUOVA ROADHOUSE GRILL DI CREMONINI A TREZZANO SUL NAVIGLIO. Il Gruppo Cremonini ha inaugurato a Trezzano sul Naviglio la 16esima steakhouse in Italia, la quarta nel



Milanese dopo Legnano, Rozzano e Corbetta. Sviluppata a partire dal 2001 con il marchio Roadhouse Grill, la catena offre carni alla griglia in un ambiente informale con servizio al tavolo rivolgendosi a un ampio pubblico e in particolare alle famiglie. Aperto al pubblico 7 giorni su 7, il locale, situato in Via Cristoforo Colombo 13 e realizzato dall'arch. Massimiliano di Bartolomeo dello Studio Mdb di Milano, ha una superficie di 520 metri quadrati, 145 posti a sedere e un ampio parcheggio; i 25 dipendenti serviranno circa 100 mila pasti all'anno, con un fatturato medio annuo di circa 2 milioni di euro. Il menu, a base di carne alla griglia cucinata a vista, è caratterizzato da specialità gastronomiche internazionali adattate ai gusti europei; il prezzo medio a persona è tra i 18 e 20 euro. Le prossime aperture saranno, entro l'estate, a Corsico e a Lissone. Nel 2008 la Roadhouse Grill, con 440 dipendenti, ha fatturato complessivamente 23 milioni di euro.

IL GRUPPO CAME CRESCE: STAVOLTA CON LA JOLLY MOTOR. Operante in campo mondiale nell'automazione, sicurezza attiva e accessi automatici, il Gruppo Came ha acquisito il controllo della Jolly Motor di Rovereto, società di punta negli automatismi per tapparelle e sistemi oscuranti. L'ingresso di questa, dopo quelli della milanese Furini specializzata in produzione di dispositivi di controllo accessi, e della Chaber Technologies distributrice francese di automazioni, consente al Gruppo Came di aumentare la propria presenza in un mercato che cresce del 30 per cento l'anno. Jolly Motor è presente in oltre 40 Paesi. «Con questa alleanza rafforzeremo la nostra leadership nel settore degli automatismi tubolari e accessori per sistemi oscuranti, consolidando il marchio Jolly Motor a fianco di quelli già nel nostro portafoglio», spiega Paolo Menuzzo, presidente del Gruppo. La Came ha quasi terminato la nuova sede da 4 milioni di euro della filiale Came Americas Automation di Miami; entro l'anno aprirà nuove sedi in Russia e in India, a fine 2009 inaugurerà un magazzino automatizzato di 30 mila metri quadrati a Dosson.

Paolo Menuzzo



FABBRICHE E LABORATORI APERTI A PORTO MARGHERA. Fino al 27 marzo 2009 le porte di fabbriche e laboratori di Porto Marghera saranno aperte a cittadini e studenti per le visite, in 14 itinerari guidati, ai maggiori complessi industriali, l'illustrazione dei progetti più innovativi e un concorso fotografico via web; 46 sono i soggetti coinvolti, aziende, enti e istituzioni operanti nell'area industriale veneziana e nella vicina gronda lagunare. Obiettivi: accrescere la conoscenza delle innovazioni produttive e dei progetti di sviluppo dell'area industriale veneziana e facilitare il rapporto tra scuola, impresa e abitanti. «Il grande successo dell'edizione dello scorso anno con 1500 visitatori in un solo mese ci ha spinto a riproporre l'iniziativa con una formula rinnovata, visto il crescente interesse verso una nuova forma di turismo che abbina industria, cultura e territorio e che viene definita turismo industriale», spiega Gianpietro Marchiori, amministratore delegato della società Vega. Sono previsti oltre 4 mila visitatori. Tra gli itinerari più seguiti le visite in vaporetto ai canali industriali organizzate dall'Autorità Portuale di Venezia, ai cantieri navali della Fincantieri e alle grandi navi da crociera in costruzione, e al prototipo di imbarcazione ad idrogeno di Venezia Tecnologie.

D. Come pensate di contribuire alla ripresa economica?

R. Il nostro obiettivo è aiutare le aziende a capire quali scelte adottare, a trovare le soluzioni per tagliare i costi, reindirizzare gli investimenti e cercare nuovi motori di crescita. Mai come ora occorre scegliere per il futuro. Quest'anno abbiamo fissato l'attenzione su quattro obiettivi fondamentali. Il primo è l'eccellenza operativa, perché tutti debbono ripensare i modelli organizzativi e operativi migliorando la flessibilità; è un elemento fondamentale perché si deve attuare una revisione dei modelli operativi. Il secondo punto è la riduzione sostenibile dei costi: non si tratta di concentrare gli sforzi in interventi di breve termine per eliminare le inefficienze, ma di capire come tagliare i costi strutturalmente; secondo i settori e della loro sensibilità verso i cicli di mercato si dovrà aumentare l'incidenza di quelli variabili.

D. Altri obiettivi della vostra azione?

R. Il terzo è la centralità del cliente, che ha un diverso effetto secondo i settori ma che riguarda l'esigenza di recuperare la fiducia attraverso il miglior rapporto tra prodotti e prezzi. Questo è vero soprattutto per le telecomunicazioni, le banche, le grandi distribuzioni. Sapere come mantenere i clienti nel futuro è fondamentale anche perché lo sviluppo di nuovi segmenti di mercato, per esempio quelli degli immigrati, dei giovani e degli anziani, richiederà nuove tipologie e modalità di offerta. Il quarto tema riguarda le acquisizioni e le fusioni che, malgrado il rallentamento attuale, aumenteranno e diventeranno in molti settori una scelta obbligata per ricercare sinergie, cogliere opportunità, incrementare la dimensione delle imprese italiane. Queste quattro scommesse per noi costituiscono le idee su cui sviluppare il confronto con i nostri clienti. Negli ultimi

venti anni abbiamo costruito competenze specifiche per settori di mercato che sono per noi strategiche in questa fase.

D. Quali programmi attuerebbe per l'Italia nell'attuale situazione di difficoltà economiche?

R. Punterei sulla capacità di innovare. Rispetto ad altri Paesi abbiamo più bisogno di insenatura nelle nostre aziende perché l'Italia non ha ancora compreso la differenza tra l'innovazione casuale e quella strutturale. Siamo un popolo creativo, ma le iniziative sono spesso lasciate alla casualità. Altri Paesi europei hanno indirizzato l'innovazione attraverso chiare politiche industriali in specifici settori ritenuti per loro strategici, compiendo un salto di qualità nel medio termine. Le scelte del Governo per affrontare la crisi sono valide come primi indirizzi ma, come recitava una nostra campagna di pubblicità ancora molto attuale, «Il valore di un'idea sta nel metterla in pratica».