



DOSSIER CONSULENZA AZIENDALE

Scopriamo l'America nei Paesi emergenti

L'internazionalizzazione è il tema chiave nella domanda di consulenza. Quali sono i metodi e i partner ideali per stabilire e acquisire una dimensione globale?



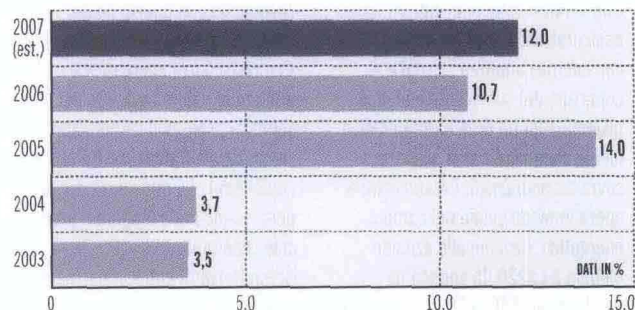
1) **Giovanni Benedetto**, di Accenture management consulting
 2) **Donato Iacovone**, di Ernst & Young in Italia

Definire gli schemi concorrenziali dell'alta consulenza italiana non è facile. In linea generale è possibile distinguere quattro categorie di multinazionali e altrettante tipologie di società nazionali. Fra i primi troviamo i network come McKinsey (39 partner e 318 consulenti in Italia nel 2006), Bain & company (36 partner e 370 professionisti) o Boston consulting group (130 consulenti). A queste si affiancano le attività delle big four della revisione: gli advisory service di Kpmg e PricewaterhouseCoopers in Italia si stima che abbiano prodotto un fatturato di 150 milioni nel 2006, seguiti da Ernst & Young (110 milioni nel 2006) e Deloitte (65 milioni). Ci sono poi i colossi con solide basi nell'implementazione di progetti it e di tlc come Accenture e Ibm. Da ultimo sono presenti i leader mondiali di settore come Hay (45 consulenti) nelle risorse umane o Cegos nella formazione-gestione del cambiamento. Non manca, però, un tessuto di aziende nazionali come la Value partners group, 370 milioni di fatturato, che acquisendo nel 2006 la Spectrum strategy consultant, oltre a Etnoteam, ha rafforzato la sua dimensione mondiale. O la conosciutissima Ambrosetti group (42 consulenti e 130 dipendenti). Infine, gli operatori nazionali che hanno una vocazione regionale, quelli impegnati nella gestione di progetti con finanziamenti europei, quelli specializzati in determinate filiere o nella gestione del cambiamento generazionale. Tanti attori, ma un solo grande tema trainante: «L'internazionalizzazione è il principale motore della domanda», commenta Giovanni Benedetto, responsabile di Accenture management consulting. «Quando in Italia si parla di globalizzazione si pensa a chi compra in Cina, produce nell'Est Europa e vende in tutto il mondo. Oggi, invece, i flussi di capitale e di know how prendono anche la direzione opposta: delle Global Fortune 500, 70 multinazionali hanno sede in Paesi emergenti e 15 di queste sono presenti in Italia. Così preferiamo la definizione Multipolare: un mondo in cui i circuiti non sono più composti da strade a senso unico». Se non tiene presente questo, l'imprenditore italiano che va all'estero rischia di essere la fotocopia di Fausto Di Salvo, l'editore interpretato da Alberto Sordi nel film *Riusciran-*

no i nostri eroi... che si reca in Africa accompagnato dal suo ragioniere. «Dobbiamo cambiare mentalità e vedere sbocchi o centri di progettazione nei Paesi che consideravamo solo piattaforme produttive», spiega Benedetto, «oggi un consulente deve essere presente da tempo e in modo capillare in quelle nazioni in cui il suo cliente vuole approdare, solo così può garantire l'esecuzione concreta del progetto».

«Chi acquista un'azienda compra del capitale umano», riflette Donato Iacovone, responsabile del Financial & business advisory di Ernst & Young in Italia, «e deve tenerne in gran conto l'aspetto psicologico e motivazionale. Guai a demotivare il management locale sbarcando in una neo controllata estera con i propri manager e consulenti italiani. Il rigetto culturale è garantito». Se l'aspetto strategico dell'operazione deve essere presidiato in Italia, conviene, quindi, lasciare tutti i lati operativi ai consulenti locali che spesso hanno già contatti personali o di amicizia con i manager della società acquisita». Ernst & Young (con 130 mila professionisti in 140 Paesi) propone anche una analisi di commercial due diligence. «È una verifica degli asset tangibili e intangibili dell'azienda comprata», spiega Iacovone, «Come sono percepiti i suoi brand? Quanto sono state of the art i brevetti, gli impianti e i processi? Che cosa pensano i suoi clienti?»

DA TRE ANNI SUGLI SPALTI



Le percentuali di crescita del settore, in Europa, tra il 2003 e il 2007



DOSSIER CONSULENZA AZIENDALE



- 1) **Alastair Robertson**, di Ernst & Young
- 2) **Marco Da Re**, di Ernst & Young
- 3) **Carlo Pambianco**, della società omonima
- 4) **Attilio Arietti**, di M&a international

ti e quelli della sua rete commerciale? Questo tipo di analisi può essere fatta solo da chi ha in loco un team ampio di esperti». Un altro servizio molto richiesto a Ernst & Young, che vi dedica in Italia un team di 40 professional, si chiama Transaction integration (si potrebbe tradurre in: abbiamo fatto l'acquisizione. E ora? ndr) «Si tratta dei processi che permettono di trarre velocemente valore dall'operazione eliminando le duplicazioni di costi, ma soprattutto valutando le possibili integrazioni», chiarisce **Alastair Robertson**, responsabile italiano delle attività di Transaction advisory della società, «spesso la realtà comprata sa fare alcune cose meglio della casa madre e un consulente imparziale è in grado di notarlo». *Last, but not least* l'aspetto fiscale: «Uno degli elementi driver è l'attrattiva dei sistemi fiscali dei diversi Paesi. Non si tratta di aiutare a eludere: tutti gli Stati competono fra loro per assicurarsi investimenti esteri e lo fanno anche attraverso misure fiscali», nota **Marco Da Re**, responsabile dei servizi tax di Ernst & Young, «l'internazionalizzare apre all'azienda l'opportunità di migliorare, in perfetta trasparenza, il suo profilo fiscale semplicemente collocando certe attività, come logistica, r&s finanza e produzione, nelle nazioni più adatte». Ma essere *locally worldwide* non è tutto. «Agli Armani o ai Bertelli, per esempio, non interessa che la società di consulenza di cui si avvalgono abbia a libro paga cinque o 500 persone in India o in altri Paesi», spiega provocatoriamente **Carlo Pambianco**, presidente di Pambianco strategie di impresa. «Si cercano piuttosto la qualità, l'expertise e la specificità dei consigli offer-

ti. In questo momento le aziende si chiedono come migliorare il loro posizionamento sul mercato (visto il grande affollamento di marchi) e come organizzare la distribuzione, soprattutto sui mercati della nuova ricchezza», conclude Pambianco, «dove i brand italiani, anche quelli che non hanno investito nulla in promozione, sono conosciuti e ammirati. Parliamo di milioni di persone che non appena avranno la possibilità acquisteranno i simboli del Made in Italy».

«Contrariamente a quello che si ritiene, l'imprenditore italiano non è geneticamente meno portato di altri all'internazionalizzazione», spiega **Attilio Arietti**, ad e, da gennaio, presidente mondiale di M&a international, «il fatto è che la media azienda italiana è più piccola del suo equivalente estero e ha un management molto sottile. Questo rende più costosa e più lenta la crescita all'estero». Il gruppo è leader mondiale nei m&a di aziende fra i 50 e i 500 milioni di fatturato. Si tratta di un'alleanza di aziende presenti in 40 Paesi con 500 professionisti. Nel 2007 M&a ha chiuso 380 deal per un valore di oltre 21 miliardi di dollari. «Nel dna dell'imprenditore nazionale c'è, invece, la tendenza a crescere gradatamente all'estero, partendo da zero e costruendo a poco a poco uffici, impianti, e reti di vendita. Di rado oggi il mercato ti concede il tempo necessario per una crescita interna», spiega Arietti, «un'acquisizione indovinata, invece, ti regala overnight un portafoglio di prodotti, di marchi, di contatti: uno sbocco sul mercato che impiegheresti anni a creare».

Alberto Pattono