

## Strategie d'impresa

## I PROTAGONISTI

# Il vento delle fusioni gonfia il giro d'affari

## Nuovi sviluppi attesi nel bancassurance

PAGINA A CURA DI  
**Andrea Carli**

I grandi movimenti sullo scacchiere della finanza italiana rivitalizzano il business della consulenza in Italia. L'ondata di fusioni e acquisizioni, che ha caratterizzato soprattutto il settore bancario, ha creato nuove opportunità ai pesi massimi, alle grandi società americane. E per i prossimi mesi le prospettive sono interessanti. A cominciare dall'atte-

**IL TREND**

Sale il business legato alle operazioni (sempre più numerose) portate avanti dai fondi di private equity

so boom del bancassurance, degli accordi tra mondo bancario e assicurativo per la distribuzione delle polizze tramite gli sportelli degli istituti di credito. Una spinta importante verrà anche dai movimenti dei fondi di private equity.

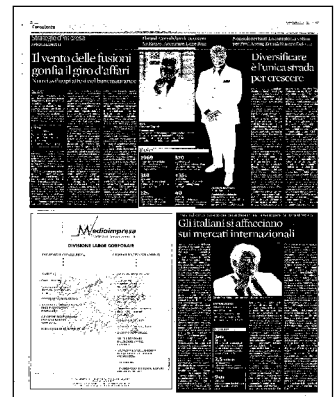
McKinsey&Company Italia, il principale operatore, è una grande macchina in cui lavorano 39 partner e 318 consulenti. La strategia è ben definita: creare nelle aziende competenze durature, dei veri e propri asset. E il perché lo ha spiegato Vittorio Terzi, managing director, al Forum «Italian Global Leaders» dell'anno scorso: «Ci sono 59 campioni globali nel mondo: nessuno italiano. La sfida è aiutare le imprese italiane a diventare attori globali».

In un mercato che si evolve, chi si ferma è perduto. «L'obiettivo della consulenza direzionale — spiega Fabio Benasso, 48 anni, amministratore delegato di **Accenture** Italia, società in cui il 12% del fatturato (900 milioni di euro) scaturisce dal «managing consulting» — è quello di aiutare i clienti a disegnare e rendere operative le strategie di business e a intraprendere percorsi di cambiamento. Il tutto nella direzione di una valorizzazione del patrimonio dell'impresa».

Benasso prevede una crescita della consulenza legata al processo di internazionalizzazione delle aziende. Anche se sarà sempre il mercato a dettare legge. Quando il motore dell'economia gira a pieno regime, le aziende scelgono di rivedere il proprio assetto. E chiedono sostegno. «Oggi le operazioni di Fusioni e acquisizioni sono quasi all'ordine del giorno. Ad esempio, nel settore bancario abbiamo assistito a cinque grandi fusioni in soli sei mesi» ricorda Giovanni Cagnoli, 47 anni, amministratore delegato di Bain&Company Italia, 370 professionisti e 36 partner. Che spiega: «La nostra attività si suddivide in tre parti: le operazioni straordinarie, il miglioramento operativo e le valutazioni di opportunità prodottimercato». Quanto ai clienti, il manager prevede uno scatto del private equity, seguito da una media industria che è sempre più orientata alla consulenza strategica. Senza dimenticare la Pubblica amministrazione, la cui domanda di servizi si sta affiancando a quella dei privati. «Anche se — osser-

va Cagnoli — i budget e i progetti sono differenti». La società ha fatto una scelta di campo: «Non ci interessa il settore dell'It. Per realizzare un sistema informatico servono professionalità che non abbiamo né vogliamo recuperare sul mercato. È un altro mestiere». Il mercato della consulenza in Italia ha un potenziale inespresso, difficile da stimare: «Negli ultimi sette anni — ricorda Riccardo Monti, 49 anni, amministratore delegato di Bcg (The Boston consulting group) Italia, una società con oltre 130 consulenti (+35% di onorari nel 2006) — il mercato è cresciuto a una sola cifra. Poco se paragonato al resto d'Europa».

Sono soprattutto i grandi gruppi, impegnati in operazioni oltre frontiera, ad «acquistare» consulenza: «Le trasformazioni coinvolgono centinaia di persone. Il nostro obiettivo è di portare competenze e metodo». Dall'altra parte del tavolo, ogni cliente ha una sua storia: dal private equity che chiede assistenza per l'elaborazione del piano industriale al presidente di una media azienda, che progetta di aprire uno stabilimento in Cina o in India. «I risultati operativi non sono tutto. Le imprese devono cominciare a ragionare in termini di sviluppo sostenibile. È la sfida di domani» avverte Luca Rossi, 42 anni, managing partner di AT Kearney. Una chiave di lettura originale, un suggerimento per chi in azienda deve scegliere la strategia da mettere in campo. Infine, un nuovo capitolo nel libro della consulenza direzionale. Che è sempre un bestseller.



In vista alleanze paneuropee per aiutare i clienti a sviluppare l'attività all'estero

# Gli italiani si affacciano sui mercati internazionali

Le società italiane della consulenza direzionale sbarcano all'estero, sulla base di acquisizioni o prendendo in considerazione alleanze paneuropee. La più audace su questo fronte è Value Partners Group. La multinazionale italiana della consulenza strategica (oltre 3 mila professionisti di 25 nazionalità) — fondata nei primi anni Novanta dall'attuale presidente e amministratore delegato, Giorgio Rossi Cairo, 59 anni — ha segnato negli ultimi cinque anni un tasso annuo di crescita organica superiore al 30 per cento, proprio quando il mercato della consulenza non brillava per dinamismo. La società prevede di chiudere l'anno con circa 400 milioni di euro di ricavi. Un passo in avanti rispetto ai 370 del 2006, ai circa 200 di due anni fa, ai quasi 170 del 2004, dovuto soprattutto all'aumento di taglia a seguito dell'acquisizione della società inglese Spectrum e di Etnoteam lo scorso febbraio. «Nella consulenza strategica — ricorda Rossi Cairo — è l'offerta che crea la domanda. In questi anni abbiamo realizzato turnaround aziendali, sviluppato strategie innovative e aiutato le imprese europee a consolidare la loro presenza sui mercati emergenti: Cina, India e Far East». L'investimento per acquisire Spectrum Strategy Consultants è stato di 70 milioni di euro: «L'operazione ci ha permesso di rafforzare la nostra posizione in un settore in continua crescita come quello dei nuovi media, dove le tecnologie hanno un ruolo fondamentale e per il quale vogliamo diventare la società di consulenza di riferimento a livello internazionale». Intanto il portafoglio clienti, che attualmente comprende più di 300 società, si è diversificato: accanto a Telecom, cliente storico (il rapporto ha preso avvio tredici anni fa ed è giunto a maturazione con la ristrutturazione del gruppo) sono entrati altri operatori di tlc, tra cui Vodafone, H3G, Orascom, British Telecom. «Nel 2005 — racconta



**Giorgio Rossi Cairo**, 59 anni, presidente di Value Partners Group

fici all'estero (Francia, Spagna, Gran Bretagna, Cina, Giappone, Sud America) e un fatturato di 27 milioni di euro. «Negli ultimi cinque anni — spiega — il volume d'affari della società è cresciuto dal 15 al 20 per cento». Se sul portafoglio clienti rimane un certo riserbo (la risposta del manager è diplomatica: «Preferiamo monitorare i margini sui singoli progetti»), l'identità è ben definita: «Ci identifichiamo nell'immagine di una società di consulenza italiana. Ne siamo orgogliosi. L'obiettivo è quello di promuovere una formula europea, alternativa a quella di impronta anglosassone. Per adesso la crescita organica è stata interna; non escludo partnership a livello paneuropeo».

Il panorama delle aziende italiane che operano nel settore della consulenza è fatto anche di aziende di famiglia. Maria Cristina Galgano, 42 anni, è amministratore delegato del gruppo Galgano. La società, attiva nella consulenza di direzione, con dieci milioni di euro di fatturato e circa 300 clienti, è stata fondata dal padre Alberto, sostenitore del modello della qualità totale. «Nell'ultimo anno — racconta la manager — è aumentata la domanda di consulenza, soprattutto sul fronte delle operations. Nei primi sei mesi dell'anno siamo cresciuti del dieci per cento rispetto allo stesso periodo del 2006». Gli operatori hanno assistito a una sorta di passaggio di consegne tra privato e pubblico: la domanda di consulenza da parte della pubblica amministrazione, ricorda l'amministratore delegato, ha vissuto un momento di grande sviluppo dal 2003 al 2005, proprio quando la richiesta da parte delle aziende private era in stallo. Oggi i protagonisti sono gli stessi, ma a parti invertite: «In passato — fa presente Galgano — nel settore pubblico la consulenza è stata promossa nella maniera sbagliata. La contrazione della capacità di spesa da parte degli enti locali ha fatto il resto».

## I FATTURATI 2007

Value Partners stima ricavi per 400 milioni; Ambrosetti per 27 milioni mentre Galgano prevede di chiudere l'anno a 10 milioni

## L'OFFERTA

### 3 mila

#### Gli addetti

È il numero di persone che al momento lavorano per Value Partners dopo l'acquisizione della società inglese Spectrum Strategy Consultants

### 2,5 miliardi

#### La dimensione

È il giro d'affari del mercato della consulenza di direzione in Italia

### 9 mila

#### L'offerta

Sono le aziende che effettuano consulenza di direzione in Italia

Rossi Cairo — anno del picco del processo di turnaround, Telecom rappresentava circa il 55% del nostro fatturato di gruppo. Già l'anno successivo la presenza dell'azienda italiana è scesa: oggi si attesta al 30% per quanto riguarda la consulenza tecnologica e al 15% per quella strategica». Infine, la mente vola a quel giugno del 2006 quando, a due giorni dal debutto a Piazza Affari, la quotazione saltò: «Portare l'azienda in Borsa in quei giorni sarebbe stato un errore. Quel periodo coincideva con la peggior settimana per volatilità del mercato degli ultimi anni. L'operazione non sarebbe stata nell'interesse né dell'azienda né dei suoi futuri azionisti. Ma — conclude il presidente — resta un'opportunità, da valutare in termini relativi rispetto ad altre opzioni».

In un mercato in cui l'offerta si diversifica, qualcuno prende posizione, fa la sua scelta: «Operiamo nella nicchia della boutique, della consulenza direzionale di alto livello. Abbiamo preferito non adottare un approccio di tipo "industrializzato"». Valerio de Moli, 42 anni, è l'amministratore delegato di Ambrosetti The European House, circa 170 consulenti, uf-

**Non solo revisori. La consulenza volano per PwC, Kpmg, Ernst&Young e Deloitte**



**ACCENTURE ITALIA**  
**Fabio Benasso**

**Amministratore delegato**

■ Classe 1959, ha alle spalle un'esperienza consolidata nell'area "Finance e performance management" e in quella "Products"

## Diversificare è l'unica strada per crescere

■ Sono diventati grandi grazie alla revisione. Poi per Kpmg, PwC, Ernst&Young e Deloitte — i «big 4» dell'auditing mondiale — è giunto il momento di guardare negli occhi il mercato della consulenza.

«Non c'è una sovrapposizione di clienti» spiega Franco Maserà, 56 anni, amministratore delegato di Kpmg advisory, 780 consulenti e un fatturato di 150 milioni di euro. La diversificazione dei servizi nasce dall'esigenza di rispondere a tutte le richieste del cliente: «Dieci anni fa il livello di specializzazione era più basso di quello attuale. Oggi l'offerta è completa». Rimane da abbattere la diffidenza nei confronti delle grandi società, che non sussiste invece verso il singolo professionista (commercialista, avvocato), che spesso offre gli stessi servizi.

La multidisciplinarietà è la strada da seguire. PwC (PricewaterhouseCoopers) Italia, un fatturato di 150 milioni di euro, l'anno scorso ha inserito nel proprio network una società dedicata ai servizi fiscali e legali, Tls: «L'organico era del tutto nuovo — racconta Pierangelo Schiavi, 55 anni, l'amministratore delegato —. Chi non diversifica la propria offerta perde quote di mercato». Oggi il fatturato è prodotto in parti uguali dalla revisione e dai servizi di consulenza.

Pellegrino Libroia, 47 anni, Country managing partner di Ernst&Young, 10 milioni di fatturato, non lo nega: «Abbiamo tutti lo stesso passato» afferma. Il problema è che il mercato italia-

no non cresce quanto dovrebbe. O almeno non sotto il profilo del giro d'affari: «La qualità dei servizi è migliorata. Chi ha vissuto il boom della consulenza negli anni Novanta oggi siede nei board delle aziende. Sa bene ciò che compra. È molto esigente».

In un mercato molto frammentato, la dimensione fa spesso la differenza: «Siamo nati come un network guidato da una società di revisione. Con gli anni si è realizzato il passaggio a un vero e proprio sistema, con un approccio al mercato multidisciplinare». Pierluigi Brienza, 43 anni, amministratore delegato di Deloitte Consulting, oltre 600 consulenti e un fatturato di 65 milioni di euro, sintetizza in una battuta il processo di trasformazione che ha interessato la società. Che oggi ha uno studio legale associato — una quarantina di avvocati che forniscono assistenza alle imprese (contenziosi e procedure arbitrali, tutela della proprietà intellettuale) — e uno studio tributario, un team di oltre 270 professionisti. «La scelta della multidisciplinarietà — continua Brienza — va a vantaggio del cliente, che oggi ha un solo interlocutore per più servizi». Quanto all'andamento del mercato, «l'anno scorso ha preso avvio una fase di mercato positiva. Abbiamo preferito concentrarci sul settore delle Operations, prevedendo in un momento successivo l'evoluzione verso aree di consulenza più "strategy"». E la Pubblica amministrazione? «Ha un potenziale interessante, anche se ci sono ancora delle difficoltà di carattere culturale». Ancora una volta.

**I NUMERI**

**1969**

**L'anno di arrivo in Italia**  
di McKinsey, la società  
americana è stata fondata a  
Chicago nel 1926

**318**

**La squadra**  
È il numero dei consulenti di  
McKinsey&Company in Italia.  
I partner sono 39

**12%**

**In Accenture**  
È la quota dell'attività di  
consulenza su un fatturato  
di 900 milioni di euro

**370**

**I professionisti**  
È il totale dei consulenti di Bain  
Italy attivi nella consulenza  
strategica e organizzativa

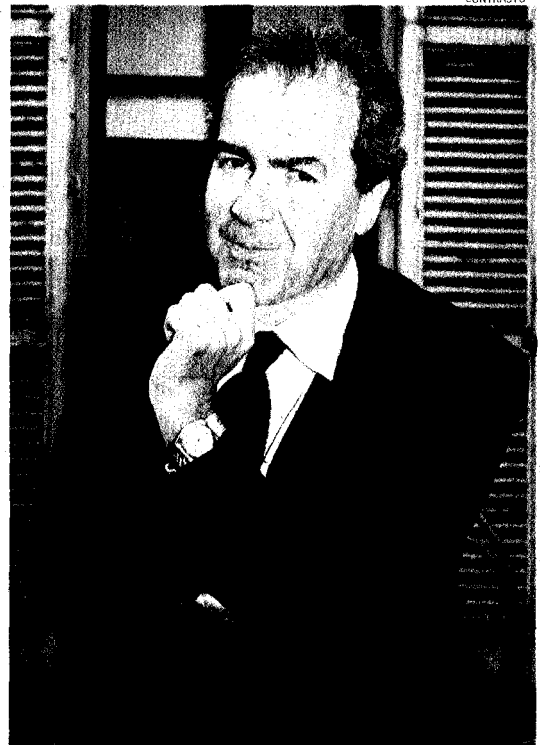
**+35%**

**La crescita**  
È l'incremento degli onorari di  
Boston Consulting Group Italia  
nel 2006

**40**

**La storia**  
Sono gli anni della sede  
milanese di A.T. Kearney, società  
globale di consulenza strategica

**I brand. Consolidano le posizioni  
McKinsey, Accenture, Bcg e Bain**



**BAIN**  
**Giovanni Cagnoli**

**Il numero uno**

■ A 47 anni è amministratore delegato di Bain&Company Italia, di cui è stato tra i fondatori nel 1989. Ha partecipato al processo di ristrutturazione che ha coinvolto molte società, private e pubbliche

www.ecostampa.it