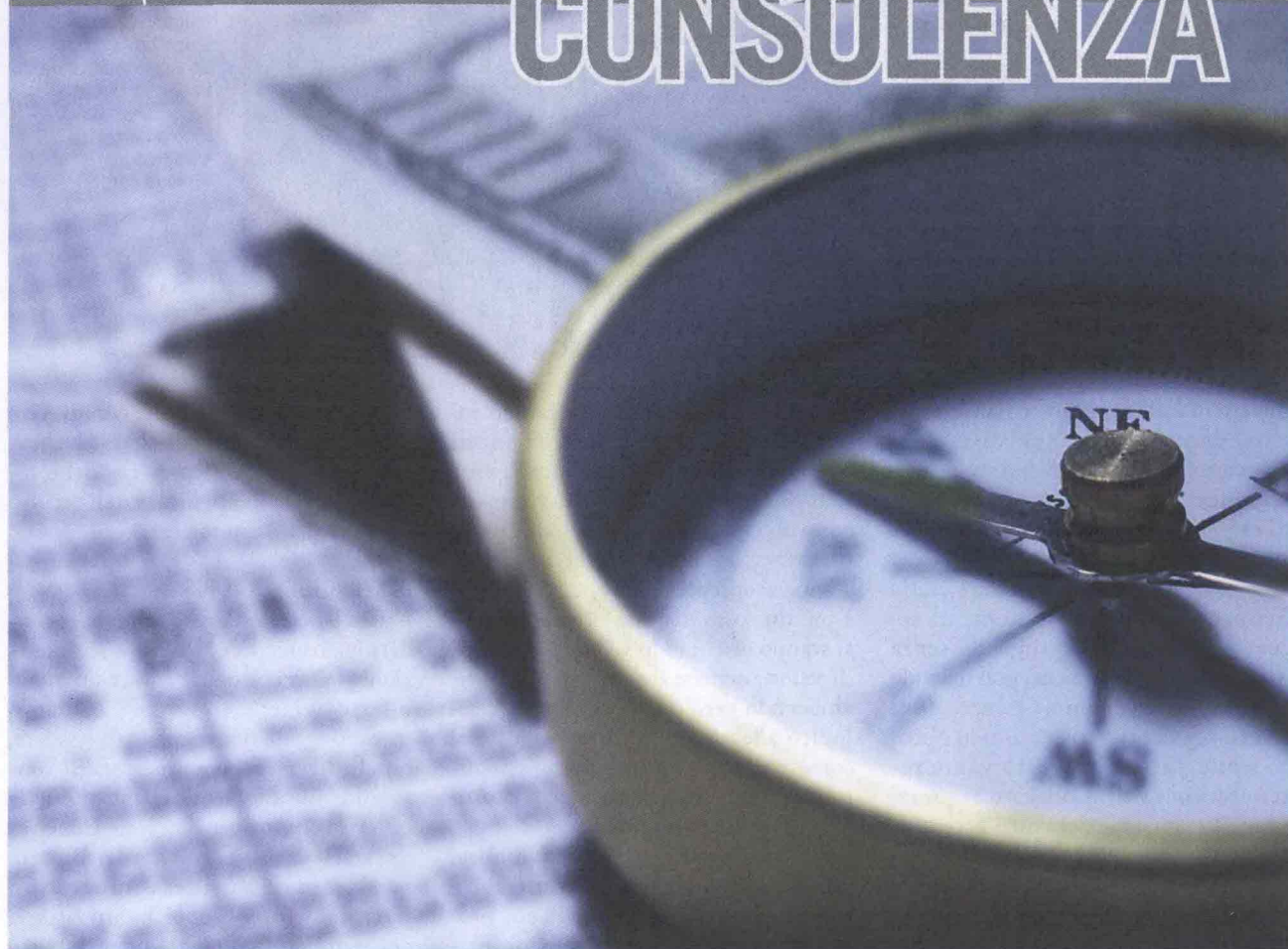


DOSSIER CONSULENZA



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,



DOSSIER CONSULENZA

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

