

La ricetta del big della consulenza per superare la crisi

# Terzi (Mc Kinsey): «È ora di scommettere sul futuro»

**Marco Alfieri**

■ 2010-2015: verso una nuova normalità. È già il titolo dello studio McKinsey presentato ieri incorpora una (auto)critica implicita al modello egemone dell'ultimo decennio: la leva debitoria, la turbofinanza, i prodotti strutturati...

Tanto più che gli ultimi mesi sembrano indicare l'inizio dell'uscita dalla recessione per l'economia mondiale. In particolare, spiega Vittorio Terzi, managing director Mediterranean Complex di McKinsey, per il 20% dei top manager intervistati, la ripresa è già iniziata, per il 60% arriverà nei prossimi mesi. Refoli di ripartenza, in mezzo però a forti elementi di incertezza e a nodi ancora da sciogliere: sostegno pubblico o crescita non sussidiata? Globalizzazione o ritorno alle economie nazionali? Consumi o risparmio?

Queste dicotomie non impediscono tuttavia di cogliere due fenomeni emergenti: il sistema finanziario sta subendo un *deleveraging* che potrebbe raggiungere i 25mila miliardi di euro, rendendo più difficile l'accesso ai capitali che sostengono la crescita. E poi gli scambi commerciali internazionali calati dell'11%. Shock certo dolorosi ma che verranno riassorbiti in 2-3 anni, senza intaccare dinami-

che di lungo corso, rilevanti per le future strategie d'impresa. La survey McKinsey ne individua sei: il cambiamento demografico (nel 2010, in Italia, per la prima volta la popolazione attiva comincerà a ridursi). Il baricentro economico mondiale che si sposterà su certe aree geografiche (oggi il 72% dell'export italiano è in area Ue). La comparsa entro il 2015 di un miliardo di nuovi consumatori (500 milioni tra Cina e India e 100 nell'Est Europa). La saturazione delle infrastrutture. L'aumento della regolamentazione. E infine lo sviluppo tecnologico.

In questo scenario di "nuova normalità" quali azioni devono intraprendere le imprese per garantirsi il successo futuro? Terzi nella sua analisi lancia tre messaggi. Uno. È possibile crescere a ritmi sostenuti anche in questa nuova congiuntura. Bisogna però spacchettare i comparti per capire quali segmenti di mercato freneranno e quali tireranno. Tra i primi: giocattoli, moto, auto e sport; tra i secondi: sanitario e medicale, causa invecchiamento della popolazione, immobiliare, alimentare ed energia. Secondo. Il rilancio va impostato ora: non solo taglio dei costi, come indicano i manager intervistati. Ma bisogna osare spingendo sul momentum (il risultato di scelte strategiche cu-



**Manager.** Vittorio Terzi

multate nel tempo), l'outperformance (battere i concorrenti rubando quote di mercato) e le opportunità del M&A.

Il terzo messaggio che lancia McKinsey è infine la necessità di riequilibrare il rapporto tra debito e capitale. Dismettendo le attività meno redditizie; realizzando ricapitalizzazioni "in kind" (j-v, alleanze o partnership); o aprendosi a nuove classi di investitori istituzionali, dal private equity ai fondi sovrani e, nel caso italiano, alla Cdp e alle Fondazioni (i mezzi finanziari di questi enti cresceranno del 70% al 2013). Significa in sostanza aprirsi al capitale altrui, allargare la governance, fare un passo indietro in azienda. È l'anno-problema italoico, specie per le Pmi, tradizionalmente refrattarie ai modelli McKinsey.