

Gi Group¹

« (...) Il metodo della concertazione, che sembrava finalmente superato, ha fatto sì che le premesse forti che stavano all'origine dei lavori – e cioè il raggiungimento di una maggiore flessibilità in uscita dalle aziende, una migliore flessibilità in entrata, il passaggio da politiche passive a politiche attive e il riconoscimento delle agenzie per il lavoro quali fondamentali fattori di sviluppo del mercato – siano state sostanzialmente disattese. (...) Le agenzie per il lavoro, che a detta di tutti rappresentano la forma ideale di combinazione tra flessibilità e sicurezza, non vengono considerate se non per l'introduzione di capziose limitazioni: manca infatti anche un solo capitolo dedicato a loro, né sono mai state coinvolte nella costruzione del decreto, nemmeno per conoscerne il punto di vista ».

È con queste parole, pubblicate su un quotidiano nazionale², che Stefano Colli-Lanzi, fondatore e amministratore delegato di Gi Group, la terza agenzia per il lavoro operante in Italia dopo i due colossi Adecco e Manpower, commenta la riforma sul lavoro recentemente approvata dal Parlamento.

Gi Group è la prima multinazionale italiana del lavoro: opera nel settore del lavoro temporaneo, tecnicamente della “somministrazione di lavoro”, e, sia pure in misura minore, in altri settori ad esso correlati come quelli della ricerca e selezione del personale (*permanent*), della formazione e riqualificazione per disoccupati, dell'*outplacement* (ricollocazione professionale), dell'*outsourcing* e della consulenza nella gestione delle risorse umane. Il denominatore comune a questi business è quello di essere “servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro”, com'è ricordato nel *mission statement*³ del Gruppo.

¹ Il testo del caso si fonda, oltre che sull'analisi della documentazione messa a disposizione dall'azienda, sulle interviste all'amministratore delegato dr. Stefano Colli-Lanzi (in maggio 2011 e aprile 2012) e al dr. Danilo Guglielmetti, direttore operativo di Gi Group per l'area Lombardia Ovest (nel mese di maggio 2012).

² Si tratta dell'articolo dal titolo “Un'occasione persa. Non è così che il Paese può ripartire”, pubblicato, a firma di Colli-Lanzi, a pag. 23 di *Liberò* del 6 aprile 2012.

³ La *mission* del Gruppo è quella di “Essere un punto di riferimento globale nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro dei Paesi dove operiamo”.

Costituita nel 1998, Gi Group ha realizzato nel 2011 un fatturato consolidato di 1,15 miliardi di euro, di cui oltre 400 milioni all'estero. La somministrazione di lavoro rimane il business principale, dal momento che spiega circa il 95% del fatturato complessivo. Gi Group, con una rete di oltre 500 filiali nel mondo (circa 200 in Italia) e una struttura costituita da 2.800 dipendenti (di cui circa 1.200 in Italia), nel 2011 ha intermediato il lavoro di quasi 55.000 persone *Full Time Equivalent*, impegnate in 164.000 missioni.

Grazie a un processo di crescita costante interrotto solo dalla pesante crisi economica mondiale iniziata nel 2008, Gi Group ha raggiunto nel 2010 una quota del 10,6% del mercato italiano della somministrazione di lavoro.

1. Il contratto di somministrazione di lavoro.

Per somministrazione s'intende "la fornitura professionale di manodopera, a tempo indeterminato o a termine" (d.lgs. 10-09-2003 n. 276, art. 2), ovvero un contratto di lavoro in cui sono coinvolti tre soggetti:

- il somministratore (ossia un'agenzia per il lavoro autorizzata), che stipula un contratto con il lavoratore;
- l'utilizzatore, ossia un'impresa che richiede le competenze offerte dal lavoratore;
- il lavoratore, che offre le sue competenze sul mercato del lavoro.

I contratti stipulati sono in realtà due: quello tra somministratore e utilizzatore (contratto di somministrazione) e quello tra somministratore e lavoratore (contratto di lavoro). L'art. 20 del d.lgs. 10-09-2003 n. 276 stabilisce che "per tutta la durata della somministrazione i lavoratori svolgono la propria attività nell'interesse nonché sotto la direzione e il controllo dell'utilizzatore", pur essendo assunti dall'agenzia per il lavoro. Quest'ultima sostiene tutti i costi relativi al lavoratore, che poi rifattura all'utilizzatore con l'aggiunta di un margine.

L'attività di somministrazione di lavoro può essere svolta ricorrendo a diverse forme contrattuali. Il contratto di assunzione fra l'agenzia e il lavoratore può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato; allo stesso modo, il contratto commerciale (ovvero di somministrazione) fra agenzia e azienda utilizzatrice può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato. Combinando tali forme contrattuali, si ottengono le seguenti fattispecie:

1. l'agenzia assume il lavoratore a tempo determinato e stipula il contratto di somministrazione con l'azienda utilizzatrice a tempo determinato; il contratto di assunzione, di norma, ha la stessa durata del contratto di somministrazione. Si tratta della fattispecie più comune, che nel caso di Gi Group ricorre nel 90% circa dei casi. La durata media di tali contratti, in Italia, è di un mese e mezzo circa. È prevista la possibilità di prorogare il contratto, anche più volte;

2. l'agenzia assume il lavoratore a tempo indeterminato, ma stipula un contratto di somministrazione a tempo determinato con l'azienda utilizzatrice: si verifica, in questo caso, una stabilizzazione del rapporto fra lavoratore e agenzia. Il lavoratore, quando termina una missione presso un'azienda utilizzatrice, rimane a carico dell'agenzia, dalla quale riceve un'indennità di disponibilità per tutto il tempo in cui non viene impiegato in una nuova missione. È comunque prevista una procedura sindacale che permette all'agenzia di licenziarlo una volta trascorsi sei mesi senza riuscire a trovare una missione nella quale impiegarlo. L'agenzia di norma decide di assumere una persona a tempo indeterminato solo quando questa è di particolare valore e professionalità, quindi più facilmente ricollocabile;
3. l'agenzia stipula con l'azienda utilizzatrice un contratto a tempo indeterminato e assume il lavoratore a tempo determinato o indeterminato. Si configura, in questo caso, lo *staff leasing*. Tale contratto prevede comunque, di norma, la possibilità di rescissione dopo un periodo minimo (per es., due anni), talora a fronte di una penale o di una buonuscita. Lo *staff leasing* è utilizzato in via residuale e con sempre minore frequenza, anche in considerazione del fatto che non è apprezzato dai sindacati.

2. Le origini dell'impresa e lo sviluppo iniziale.

Gi Group viene costituita a Milano nel 1998 su iniziativa di Stefano Colli-Lanzi, fino ad allora consulente di management, fortemente convinto delle potenzialità del business del lavoro temporaneo, e del francese Emanuel Peretti. Quest'ultimo era portatore di un *know-how* sviluppato grazie all'esperienza nella Générale Industrielle, un'impresa francese di piccole dimensioni già da tempo attiva nel settore, dal momento che il lavoro temporaneo era ammesso in Francia sin dagli anni settanta.

In Italia, invece, il settore del lavoro temporaneo (o interinale) era nato solo un anno prima, a seguito della “Riforma Treu”⁴, che si inserisce nel processo di liberalizzazione del mercato del lavoro imposta all'Italia dalla necessità di conformarsi alle normative europee e, in particolare, al Trattato di Maastricht. Tale riforma introduce per la prima volta la possibilità per attori privati di agire da intermediari nel mercato del lavoro, attività che – nel nostro Paese – era stata esercitata in regime di monopolio pubblico sin dal dopoguerra in base alla legge n. 264 del 1949.

La “Legge Biagi” (d.lgs. 276 del 2003), senza modificare nella sostanza il contenuto del contratto, ha riformulato il concetto di lavoro interinale, trasformandolo nell'attuale “contratto di somministrazione”, e ha trasformato l'impresa di lavoro interinale in una “agenzia per il lavoro”, con obbligo di registrazione in un apposito albo ministeriale.

L'opportunità offerta dalla riforma del mercato del lavoro s'incontra con l'aspirazione di Stefano Colli-Lanzi a cimentarsi in prima persona nell'attività imprenditoriale. Aspirazione che, a sua volta, si radica in una visione dell'impresa come veicolo di sviluppo e di bene comune. «Sicuramente il percorso fatto con il prof.

⁴ Si tratta della legge n. 196 del 1997, successivamente integrata dal decreto ministeriale n. 142 del 1998.

Marco Vitale, relatore della mia tesi – ricorda Colli-Lanzi –, collaborando con lui nell'insegnamento universitario a Castellanza e nell'attività di consulenza, mi ha introdotto a una passione per l'impresa nella sua unità, come soggetto di potenziale sviluppo e capace di creare bene per tutti, come strumento potenzialmente utile, *win-win*. Mi ha affascinato che l'impresa potesse avere questo ruolo, uno scopo in qualche modo sovraordinato rispetto ai singoli portatori di interesse, e allo stesso tempo la capacità di contemperare i vari interessi producendo sviluppo per tutti, superando quindi la classica visione conflittuale. Il fatto che ci fosse di mezzo una possibile responsabilità o non responsabilità, competenza o non competenza, professionalità o non professionalità nel portare avanti queste tematiche lo trovo tutt'ora una questione di grandissima attualità. Purtroppo il nostro sistema imprenditoriale è spesso ricco di competenze in termini di prodotti e mercati, ma povero in termini di visione e spesso totalmente privo di cultura d'impresa».

La passione per la consulenza è affievolita dalla percezione dell'impossibilità di incidere, di portare veri cambiamenti nelle imprese per le quali si lavora. «Nasce un desiderio di cimentarmi direttamente: la mia tensione era verso il fare impresa, non verso un settore particolare. Il fatto di impegnarmi in quello del lavoro – continua Colli-Lanzi – nasce come opportunità, legata in parte al fatto che avevo avuto esperienze precedenti nell'attività di ricerca e selezione, dove ho scoperto l'esistenza di un mercato e di un fabbisogno, in parte al fatto che in quegli anni si stava discutendo in Italia di progetti di legge che prevedessero il lavoro temporaneo, allora ancora vietato. Non se ne sarebbe fatto nulla se non ci fosse stata una condanna vera e propria da parte dell'UE. Nel '97 esce la legge: il mio lavoro preparatorio è consistito nell'assegnare una tesi sul lavoro temporaneo a una ragazza che mi avrebbe poi messo in contatto con il socio francese».

Nella fase di costituzione della nuova società, alla quale la società francese Générale Industrielle avrebbe dovuto partecipare come socio di minoranza, quest'ultima viene acquisita da un'altra azienda del settore. Emanuel Peretti decide di partecipare comunque come persona fisica con una quota del 23,5% alla società voluta da Colli-Lanzi e vi apporta essenzialmente due *asset*: il marchio GI, ormai scomparso in Francia, e i metodi di lavoro appresi e sviluppati grazie a un'esperienza trentennale nel settore. «All'inizio non era l'unico socio – ricorda Colli-Lanzi – perché ci voleva per legge almeno un miliardo di lire di *equity* e io non avevo tutti quei soldi e non volevo esporre me, la mia famiglia e la mia casa a un rischio troppo elevato. Io volevo comunque la maggioranza, per cui abbiamo deciso di portare a bordo un socio veneto con un altro 23,5%, che più tardi ho rilevato io, che fra l'altro ci ha aiutato a entrare nel Veneto, dal momento che per legge dovevamo essere presenti in almeno quattro regioni».

La nuova azienda non è l'unica a cogliere l'opportunità offerta dalla nuova legge: nello stesso anno, il 1998, entrano nel mercato italiano le multinazionali del settore. «Non avevamo soldi, conoscenze politiche, un business avviato, relazioni particolari con clienti, niente di tutto questo – sottolinea Colli-Lanzi –. Su cosa puntare? Su un approccio molto professionale, sulla qualità. Noi vogliamo interpretare questo servizio secondo una logica di servizio ad alto valore aggiunto: cerchiamo le modalità per arricchirlo e quindi proporlo con margini più elevati di altri. Decidiamo quindi di sfruttare quel mercato di piccole e medie imprese così ricco in

Italia proponendo un servizio che ci potesse far guadagnare il nostro margine. Abbiamo fatto un lavoro bestiale dal punto di vista commerciale per lo sviluppo di una rete sul territorio, per conquistarci i clienti *one-by-one*, porta a porta. Abbiamo creato una struttura molto dinamica, imprenditiva, forse con un po' poca visione *top-down*, molto guidata dal basso. Ma in un mercato che cresceva continuamente, il problema era andare a prendere la domanda, non quello di capire dove c'era e dove non c'era. Abbiamo puntato molto sulla dinamicità commerciale, sulla capacità di *problem-solving*, sulla vicinanza al cliente, con un forte contenuto di selezione. Nel proporre il servizio ad un'azienda piccola o media cosa vai a proporre? Di fatto una soluzione veloce e di qualità, perché loro hanno bisogno della persona giusta velocemente. La grande impresa certamente non va a fare selezione sulla singola persona quando ha bisogno di 500 operai e inoltre è molto sensibile al prezzo. La piccola impresa che deve sostituire il capo contabile ha bisogno della persona giusta e subito: il problema non è pagare il 10% in più per qualche mese».

«Abbiamo puntato sul servizio su due fronti – sottolinea Danilo Guglielmetti, direttore operativo dell'area Lombardia Ovest – alle aziende e ai lavoratori. Alle aziende offriamo un servizio caratterizzato da elevata flessibilità non solo nell'approvvigionamento, ma anche nella gestione della forza lavoro: flessibilità in relazione al numero di ore, alla proroga o meno del contratto al termine della missione, alla gestione della motivazione del lavoratore, ecc.. Io provenivo da un'azienda multinazionale legata alla metallurgia non ferrosa – ricorda Guglielmetti – e una delle cose che mi ha convinto a cambiare radicalmente settore è stata la constatazione che gran parte delle decisioni legate all'acquisizione di una commessa erano legate non tanto all'economicità in se della commessa, quanto alla rigidità dei costi del personale necessario: lì ho capito che lavorare per la flessibilità avrebbe rappresentato un valore per il sistema produttivo. Il nostro tentativo è stato fin da subito di far incontrare domanda e offerta, senza aver paura a rispondere di no quando non siamo in grado di soddisfare il bisogno del cliente. Ecco, la prima condizione per dare qualità è la precisa rispondenza al bisogno del cliente, mantenendo però sempre grande aderenza alla realtà, a ciò che si è in grado di offrire. Quanto al servizio ai lavoratori, tanto per citare un esempio, ricordo un capo area che è andato con la sua auto a Quarto Oggiaro a prendere dei Senegalesi per portarli sul posto di lavoro un giorno in cui c'era sciopero dei treni».

Il processo di crescita è stato inizialmente lento e di tipo organico. Si è data priorità alla messa a punto di un assetto strutturale e di un modello di funzionamento della singola filiale in grado di assicurare l'equilibrio economico. Inoltre, si è scelto di privilegiare il controllo dell'indebitamento rispetto a una crescita veloce che pure il mercato avrebbe permesso. Colli-Lanzi ricorda che «nei primi due anni il vincolo dell'economicità a breve è stato fondamentale, come salvaguardia dell'economicità a medio-lungo. Nel 1998 abbiamo perso soldi e nel 1999 li abbiamo recuperati tutti, facendo anche sacrifici: non abbiamo aperto subito tante filiali, non abbiamo dato aumenti a nessuno, tanto che alcuni se ne sono anche andati, perché non vedevano prospettive. Questo vincolo dell'economicità a breve significava come minimo non andare sotto zero – prosegue Colli-Lanzi – ma anche produrre le risorse per finanziare gli investimenti. Nel 2001 c'è stata una crisi del lavoro temporaneo, che per alcune realtà è stata una brutta botta, come certe multinazionali che sono arrivate qua con

grandi investimenti all'inizio, e non sono certo fallite, ma sono rimaste scocciate di aver perso tanti soldi e hanno un po' chiuso i rubinetti. Noi ci siamo trovati, paradossalmente, come azienda senza particolari risorse, ma, grazie alla nostra politica, ad avere i soldi e a poter investire».

Per l'apertura di una filiale i costi da sostenere erano quelli relativi al personale (due-tre persone) e l'affitto: in tutto, 20.000-25.000 euro al mese. Il punto di *break even* di una filiale lo si raggiungeva con venti lavoratori temporanei per ciascuna delle due-tre persone che componevano la struttura interna. Colli-Lanzi ricorda che «allora il margine medio era pari al 19%, ci volevano circa 40 temporanei per stare in piedi, fino a 100 per fare cassa. Noi avevamo messo a punto un modello in base al quale conveniva crescere fino ad avere cinque o sei persone interne e quindi 100-120 lavoratori temporanei; oltre questa soglia conveniva aprire un'altra filiale. L'eccessiva concentrazione favoriva la complessità. In questo modo avevamo quasi industrializzato il processo di apertura».

Nel 1999, un anno dopo la costituzione, GI deteneva una quota del mercato italiano pari allo 0,9%. Nel 2004, grazie al fatto che «siamo regolarmente cresciuti, mese per mese, più del mercato», ha raggiunto una quota del 3%. Tale crescita si deve al costante aumento del numero delle filiali, che passa dalle sette del 1999 alle 20 del 2000 e quindi alle 80 del 2004, in modo da servire in modo sempre più capillare la fitta rete di piccole e medie imprese presenti nelle quattro regioni inizialmente prescelte (Lombardia, Piemonte, Veneto e Toscana) e in quelle dove si è realizzata la prima fase del processo di espansione, ovvero le altre regioni del Centro-Nord, fino alle Marche e al Lazio. Poiché le imprese clienti avevano spesso necessità specifiche e di personale con competenze non generiche, Générale Industrielle conseguiva margini relativamente elevati per ogni contratto concluso, a fronte di un servizio personalizzato e di alta qualità.

«L'impresa – spiega il suo fondatore – continuamente investiva quello che produceva e si è trovata nel 2004 a fatturare 120 milioni di euro con un EBITDA al 4-5%, avendo sempre 500.000 euro di capitale sociale e cinque milioni di debito».

3. L'acquisizione di WorkNet nel 2004.

A partire dal 2004 la strategia di crescita organica è stata affiancata da una strategia di crescita esterna, che prese l'avvio con l'acquisizione di WorkNet. Si trattò, in questo primo caso, di un'opportunità emersa sul mercato, non del risultato di un processo pianificato. Tale impresa faceva parte del gruppo FIAT, che l'aveva acquisita nel periodo in cui l'azienda torinese, come ricorda Colli-Lanzi, «aveva cominciato ad entrare in tutti i business di cui poteva essere cliente. Quest'agenzia per il lavoro era nata già da qualche anno, ma non aveva mai conseguito profitti. Nel 2004 fatturavano quasi il doppio di noi (circa 200 milioni), con un margine molto più basso del nostro (11-13% contro il 19%) e una perdita netta importante per tutti gli anni di vita. Per la gente lì dentro il profitto era un miraggio, sembrava normale lavorare in perdita». Con la riorganizzazione del gruppo FIAT anche WorkNet era finita sul mercato, ma la situazione economica era tale da disincentivare chiunque dall'acquistarla: «Abbiamo

fatto un colpo perché loro erano FIAT, noi nessuno, ma nessuna delle multinazionali aveva voluto acquisirla».

Quando l'affare arrivò sulle scrivanie di Générale Industrielle (GI), il management ben conosceva la situazione difficile in cui versava WorkNet, ma si rese conto che vi erano dei fattori strategici che avrebbero potuto imprimere una svolta al processo di crescita. In primo luogo, il *target* di clientela di WorkNet era complementare rispetto a quello di GI, in quanto composto principalmente da attori di grandi dimensioni operanti in settori molto importanti per la vita economica del paese quali l'*automotive* e il settore pubblico; in secondo luogo, vi era una complementarità anche di ordine geografico, dal momento che WorkNet vantava una forte presenza nel Sud Italia, mentre GI limitava il suo raggio d'azione alle regioni del Nord e del Centro.

Per portare a termine l'acquisizione, GI investe sei milioni di *equity value* e altri tre condizionati all'*earn-out*, a sua volta legato al mantenimento del fatturato e dei margini che WorkNet già realizzava con FIAT: alla scadenza di tale opzione, nel 2006, FIAT ha rinnovato il contratto con WorkNet, pur non essendovi obbligata. L'acquisizione non rallenta il processo di crescita in atto: nonostante l'impegnativo processo di integrazione, GI nel suo complesso cresce nel 2005 del 15%, a fronte di una crescita del settore pari all'11%, realizzando un fatturato pari a oltre 350 milioni di euro.

L'integrazione si realizza sfruttando alcune sinergie fra le due società, ovvero compattando la sede centrale per aumentare l'efficienza e potenziando la struttura manageriale. Inoltre, si attua nella consapevolezza e nel rispetto della diversità di GI e di WorkNet: «Non abbiamo fatto figli e figliastri, anzi – sottolinea Colli-Lanzi – io ho tre figli in affido e ho imparato dall'esperienza che i figli in affido richiedono una cura particolare rispetto ai tuoi. I miei sono i miei, ma quelli che arrivano da fuori hanno bisogno di un'attenzione particolare. L'integrazione culturale non è stata facile, ma comunque non si è mai rotto nulla, ci sono stati dei conflitti ma del tutto fisiologici». Il nuovo assetto organizzativo salvaguarda e valorizza le complementarità: «ci siamo resi conto che sarebbe stato inutile fare una fusione e quindi abbiamo mantenuto le due realtà separate. GI ha il business imprenditoriale, cioè territorio, PMI, alto contenuto di servizio, alti margini. WorkNet, invece, si concentra sul *corporate*, ossia grandi aziende, banche, pubblica amministrazione, per cui lavoriamo in divisione, con i *key account*. Il *delivery* per i grandi clienti lo facciamo invece in filiale. Anche il Sud è rimasto tutto dentro WorkNet. Abbiamo formulato due modelli di business diversi – spiega ancora Colli-Lanzi –: da una parte (GI) si lavorava con il 20% di margine, cinque persone in filiale, una persona per 20 interinali, 30 clienti per filiale, il commerciale in filiale; dall'altra parte (WorkNet) le filiali dovevano fare 200-300 interinali l'una, con un margine a volte anche sotto il 10%, con pochissimi clienti, gestiti dalle divisioni e dai *key account*. Abbiamo anche tenuto due marchi diversi, in modo da fare meno fatica a realizzare un *merger* culturale: chi è entrato non si doveva misurare con un cambiamento radicale della situazione. Così facendo abbiamo valorizzato al massimo il valore aggiunto che c'era nell'altra azienda, non l'abbiamo perso, tant'è che ancora oggi il direttore marketing e il direttore delle risorse umane provengono da WorkNet».

A seguito dell'acquisizione di WorkNet, la quota di mercato di GI passa dal 3% al 6%.

Due anni dopo, nel marzo 2006, è stata decisa un'azione di *rebranding* con la quale si è creato marchio unico, Gi Group, al posto dei due marchi – Générale Industrielle e WorkNet –, in modo però da «salvaguardare l'identità originaria, perché l'ultima cosa che volevamo era creare un terzo marchio, che avrebbe solo creato confusione». Alla creazione del marchio unico ha fatto seguito, nel 2008, la fusione in Gi Group s.p.a. anche delle due società Générale Industrielle e WorkNet.

4. Il posizionamento attuale di Gi Group nel settore della somministrazione in Italia.

Gi Group è oggi leader italiana nel segmento *retail* (piccole e medie imprese), caratterizzato da una domanda molto frazionata, coperta però da un numero di agenzie relativamente limitato (70/80). Ciò in quanto permangono barriere all'entrata di tipo normativo: per costituire una nuova agenzia sono necessari almeno 600.000 euro di capitale e l'operatività in almeno quattro regioni.

La crescita di Gi Group è stata favorita da un insieme di fattori: le due multinazionali leader, Adecco e Manpower, si rivolgevano solo ai grandi clienti; i concorrenti locali erano pochi; Gi Group si è strutturata di più e ha saputo offrire una migliore qualità e un maggiore contenuto di servizio sul territorio. Secondo Colli-Lanzi, Gi Group riesce a mantenere un presidio forte sul *retail* grazie soprattutto «alla nostra squadra, al livello di motivazione, al legame con il territorio; cerca di imitare le grandi per quanto riguarda i loro sistemi (in particolare l'IT), ma rispetto a loro abbiamo un'anima più forte, il nostro personale si identifica di più con l'azienda. Le grandi multinazionali vanno ad alti e bassi, in relazione alla capacità della leadership in essere di motivare le persone». La crescita in Italia, inoltre, è stata forte perché si trattava di una delle poche forme contrattuali regolari che permettevano alle aziende di avere flessibilità nel rapporto di lavoro. Ora, secondo Colli-Lanzi, «si sta capendo sempre di più che offriamo non solo un contratto flessibile, ma anche un servizio flessibile: troviamo in tempo reale il personale che serve alle aziende, lo mettiamo a disposizione immediatamente, facciamo l'*outsourcing* della parte amministrativa, provvediamo alla formazione del personale anche quando è a tempo determinato, ecc.. Per assicurare un servizio flessibile noi riceviamo gente tutti i giorni, non solo quando le aziende ce lo chiedono: queste ultime comprano anche il valore del *network*. Le agenzie fanno *recruiting* meglio, di più e con tempistiche più adeguate rispetto alle aziende. Servizio significa però anche grande qualità e produttività del processo amministrativo, trasparenza, legalità, efficacia ed efficienza dell'integrazione informatica fra agenzia e azienda e fra agenzia e lavoratore».

«Per fare bene la selezione – spiega il direttore operativo Guglielmetti – il primo segreto consiste nell'ampliare il reclutamento: un conto è selezionare una persona all'interno di una rosa di cinque, altro è selezionarne uno su 50». Un tale processo di selezione è, di per sé, più costoso. Per risolvere il problema del costo e trasformarlo in opportunità, in Gi Group si cerca di sfruttare ogni singolo processo per più ricerche:

«non possiamo aprire un processo di selezione per ogni ricerca: quando selezioniamo una persona per un'azienda partendo da una base di cento, cerchiamo di capire le potenzialità delle altre 99, per utilizzarle in altre situazioni, per altre aziende. Le cassiere o le commesse generate da uno stesso processo di selezione possono andare bene per più aziende. Solo in secondo momento andrò a segmentarle, in relazione al tipo di negozi, al fatto che siano negozi di fascia alta o media, medie o grandi strutture, ecc. ». Un tale approccio costituisce un vantaggio anche per gli stessi candidati: «abbiamo avuto casi di aziende che sono diventate nostre clienti grazie ai lavoratori – ricorda Guglielmetti –. Una rubinetteria di Borgomanero ci ha chiamati perché una persona che si è rivolta loro per trovare lavoro ha detto che avrebbe accettato di farsi assumere tramite una società di lavoro interinale a condizione che questa fosse Gi Group».

Gi Group attua processi di selezione anche dei candidati destinati a mansioni almeno apparentemente semplici e indifferenziate: «un grande *call center* milanese aveva bisogno di risparmiare tempo nel vedere le persone – ricorda Guglielmetti – per cui si è rivolta a società di lavoro interinale. Mentre i nostri concorrenti mandavano chiunque, noi abbiamo fatto selezione anche per questo profilo, esaminando i candidati in relazione alla loro motivazione e alle loro capacità».

Oggi Gi Group deve misurarsi con alcuni concorrenti significativi a livello regionale, ma solo in un certo numero di regioni: per es., Umana è un'agenzia molto forte in Veneto, cresciuta con regolarità, per via interna, sino a raggiungere una quota di mercato nazionale del 3-4% (contro il 10-11% di Gi Group), grazie soprattutto al fatto che ha mantenuto sempre la stessa proprietà, la stessa *governance* e la stessa leadership. Un'altra azienda regionale di rilievo è Open Job, che ha sede a Brescia. Obiettivo Lavoro, che ha raggiunto un fatturato di circa 400 milioni, è un concorrente significativo a livello nazionale grazie soprattutto ai legami con la Compagnia delle Opere e con la Lega delle Cooperative. «Per il resto siamo diventati noi l'azienda di riferimento sui mercati regionali», osserva Colli-Lanzi.

Gi Group è riuscita a ritagliarsi spazi significativi anche nel segmento dei grandi clienti (*corporate*), facendo leva sul *know-how* di WorkNet e poi affermandosi grazie a prezzi più bassi dei concorrenti. I prezzi più bassi, a loro volta, sono resi possibili dalla maggiore produttività della struttura: filiali dedicate, ciascuna con 3-4 grandi clienti in gestione e 300-400 lavoratori temporanei gestiti da due persone interne (a fronte di 150-200 lavoratori temporanei gestiti mediamente da cinque persone nelle filiali *retail*). Le filiali *corporate*, inoltre, non hanno al loro interno persone con ruoli commerciali. Infatti, mentre in ciascuna filiale *retail* c'è una persona dedicata allo sviluppo (che fa in media sette visite alla settimana ai clienti), nel *corporate* lo sviluppo è affidato ai *key account* divisionali, che visitano e seguono i *big spender* nazionali o internazionali presidiando un territorio ampio, e ai *key account* regionali, che si rivolgono ai *big spender* regionali e operano come supporto locale ai *key account* divisionali. Ciascuno di questi ultimi, infatti, è responsabile di una divisione e ciascuna divisione corrisponde a un settore o a un insieme di settori: il *corporate* è organizzato in 13 divisioni che vanno dalla pubblica amministrazione (dove i margini sono particolarmente bassi) alla sanità, dal *manufacturing* alla logistica, dalla farmaceutica all'*automotive*. Il *key account* divisionale segue fino a 50 clienti, fra potenziali e reali; il

numero effettivo di clienti seguiti dipende però dalla loro dimensione: chi si occupa della FIAT segue soltanto la FIAT.

Nel *retail* il margine è del 15% circa in rapporto al fatturato, corrispondente a un ricarico del 17,5% sul costo del lavoratore per l'agenzia. Il margine serve a coprire i costi di struttura e gli oneri finanziari, oltre che, naturalmente, a formare un utile. Pur essendo più basso rispetto ai primi anni del nuovo secolo (quando era del 19% circa), il margine conseguito oggi da Gi Group è in linea con quelli dei concorrenti: «siamo leader, non abbiamo problemi di *pricing*, siamo allineati, ce la giochiamo», spiega Colli-Lanzi. Nel *corporate*, dove si confronta soprattutto con grandi multinazionali come Adecco e Manpower, Gi Group applica alle aziende prezzi mediamente più bassi rispetto ai concorrenti: all'incirca un punto percentuale in meno di margine, che recupera però grazie a minori costi di struttura. Anche nel *corporate*, per altro, Gi Group non punta unicamente a offrire i propri servizi a prezzi più bassi rispetto ai concorrenti: «In Esselunga – interviene Guglielmetti – siamo entrati ed eravamo il sesto fornitore di manodopera. Oggi siamo diventati i primi, perché fin dai primi anni, pur avendo minore capacità di fuoco dei nostri concorrenti, avevamo la più alta incidenza delle persone rimaste a lavorare in Esselunga rispetto al numero di persone inserite. E infatti l'esigenza di Esselunga era di trovare addetti di reparto con cui andare avanti, riducendo il più possibile il *turnover*». Proprio l'incidenza del numero di lavoratori assunti su quelli “somministrati” costituisce un *plus* di Gi Group: «in Italia per dieci anni la media è stata uno su quattro – osserva ancora Guglielmetti – in Lombardia uno su tre, in Gi Group uno su due. Ora con la crisi economica questo dato è peggiorato un po' per tutti, ma le distanze sono rimaste».

Il servizio alle imprese ha per oggetto anche il reclutamento di stagisti. Gi Group lo svolge, fra le altre, per Nestlé e per L'Oréal. Quest'ultima svolge in autonomia la ricerca dei 120 stagisti di cui ha bisogno nel marketing, funzione nella quale ha maturato grande esperienza. Si rivolge invece a Gi Group per la ricerca di altri 30 stagisti nelle altre funzioni aziendali.

A partire dal mese di maggio 2011 Gi Group ha aperto alcune filiali dedicate al primo impiego: a distanza di un anno ne ha aperte sei, una per ciascuna direzione operativa in Italia. Denominate “filiali first”, fanno reclutamento di neodiplomati e neolaureati da inserire poi nelle aziende. Non hanno al loro interno addetti al commerciale, in quanto per i rapporti con le aziende si appoggiano alle filiali già esistenti in zona.

Sempre in tema di accesso al mercato del lavoro da parte dei giovani, Gi Group è pronta a sfruttare le opportunità che dovessero aprirsi sul fronte dell'apprendistato. Così si esprime in proposito Colli-Lanzi in una nota di accompagnamento alla guida per l'apprendistato “Imparare lavorando”, pubblicata nel mese di aprile 2012 a seguito di una collaborazione fra Panorama Economy e Gi Group: «Da questo punto di vista pensiamo che il ruolo delle Agenzie per il Lavoro possa essere centrale: non solo informando e fornendo consulenza specializzata sull'utilizzo dello strumento, ma attraverso la possibilità di gestire l'apprendistato mediante la somministrazione, ponendosi come soggetto terzo tra aziende e lavoratori; un soggetto terzo che sia in grado di farsi carico della formazione e dello sviluppo professionale della persona da un lato e, allo stesso tempo, di valorizzare al massimo l'esigenza di flessibilità delle

aziende, sollevandole da una serie di incombenze che ad oggi limitano l'utilizzo dello strumento».

«Il nostro mestiere ci permette di avere una relazione duratura con il cliente», spiega Colli-Lanzi. «Non vedo rischi per il settore del lavoro temporaneo: l'azienda continua ad averne bisogno. Il rischio vero di questo mestiere è di essere usato per dilazionare i pagamenti in tempo di crisi: mentre l'azienda il dipendente lo deve pagare sempre a fine mese, noi siamo dei fornitori che possiamo essere pagati mediamente a 90 giorni dalla data di emissione della fattura. In Cina, India, Brasile, per esempio, si paga subito; negli altri paesi si paga mediamente a un mese data fattura». La gestione amministrativa è un fattore di complessità per le agenzie di somministrazione: Gi Group emette 6.000 fatture solo in Italia e prepara 25.000 cedolini al mese.

Grazie alla legge Biagi un'agenzia di somministrazione può fare anche *recruiting*: Gi Group lo ha sviluppato soprattutto nelle fasce medio-basse. «Ci sono alcune aziende che ci usano come reclutatori – spiega Colli-Lanzi – in ogni caso, la somministrazione non ha spiazzato il business del *recruiting*, ne ha solo favorito la concentrazione».

5. Le scelte di diversificazione correlata.

In parallelo rispetto al processo di crescita nel *core business* della somministrazione in Italia, Générale Industrielle (GI), prima ancora di assumere la denominazione Gi Group, aveva avviato un processo di diversificazione correlata che è tuttora in corso. Nel 2005 ha acquisito DBM Italia, *franchisee* di una società statunitense terza nella graduatoria mondiale nel settore dell'*outplacement*, attività che consiste nella riqualificazione professionale del lavoratore svolta su commissione dell'azienda dalla quale proviene. «Si tratta di un servizio maturo in America, ma giovanissimo in Italia. Noi siamo convinti che ci sia spazio in questo business per realtà fortemente professionali come la nostra», osserva Colli-Lanzi. Nel 2010 DBM Italia ha realizzato un fatturato di 8,3 milioni.

A ben guardare, i primi passi nella direzione della diversificazione, sia pure strettamente correlata al business della somministrazione, erano stati mossi già nel 2001, allorché GI aveva avviato due iniziative: la prima costituendo GI Formazione; la seconda dando vita a GI Research, nel segmento del *permanent*, un servizio che consiste fundamentalmente nella ricerca e selezione di personale per le aziende clienti. Il *permanent* si distingue dal *recruiting* proprio per l'attività di selezione, che si aggiunge a quella della ricerca. Mentre nel *permanent* di fascia bassa la remunerazione per l'agenzia è solo di natura variabile (*success fee*), ovvero collegata al fatto che l'azienda cliente assuma la persona selezionata dall'agenzia, nel *middle* e nell'*executive* è composta da una quota fissa e da una quota variabile (*success fee*).

Il 2007 è un anno di forte espansione che inaugura anche l'inizio del processo di internazionalizzazione: si costituisce MPS Italia per svolgere attività di *executive search*, ossia la ricerca per conto delle aziende di manager e figure professionali con un compenso lordo annuo pari o superiore a 80.000 euro, e si acquisisce il controllo di Gi HR Services (gestione risorse umane), Od&M Consulting (consulenza direzionale),

Worker sp. Zoo (Polonia) e Mumme GmbH (Germania). Nel 2010, infine, viene costituita GiRestart, società del gruppo dedicata alla ricerca e alla messa a punto di soluzioni innovative per la riconversione di siti industriali dismessi⁵.

Il fatturato realizzato nel 2011 con i business diversi dalla somministrazione è stato di circa 58 milioni, pari al 5% del fatturato complessivo (1.156 milioni).

«Noi stiamo cercando di interpretare servizi diversi in chiave unitaria e in modo industrializzato – spiega Colli-Lanzi –, ossia puntando a standardizzare, globalizzare, a sfruttare le opportunità offerte da Internet. Sotto il profilo reddituale-finanziario, però, i flussi di cassa ci vengono da dove siamo forti e bravi, cioè dal business della somministrazione in Italia. La complessità organizzativa, derivante dall'estero e dall'offerta degli altri servizi che ancora non si ripagano, ci costa attualmente tre-quattro milioni all'anno. Per es., nel *payroll* abbiamo un modello di business che non regge, la ricerca e selezione di *middle* e di *executive* e la formazione devono trovare ancora una loro posizione».

Nella tabella 1 sono riepilogati gli eventi più significativi della storia del gruppo, dalla sua nascita fino a oggi.

Tabella 1. I principali eventi della storia di Gi Group.

1998	• Nasce Générale Industrielle in Italia
2001	• Nascono Gi Formazione e Gi Research (permanent)
2004	• Générale Industrielle acquisisce WorkNet
2005	• Générale Industrielle acquisisce DBM Italia
2006	• Nasce Gi Professional Services • Comincia l'internazionalizzazione: Germania e Polonia
2007	• Nasce MPS Italia (executive search), vengono acquisite Gi HR Services e OD&M Consulting (consulenza direzionale)
2008	• Générale Industrielle e Worknet convergono in Gi Group • Continua l'espansione: Cina, India, Francia, Spagna, Brasile, Hong Kong
2009	• Crisi economica globale: Gi Group perde il 35% del fatturato.
2010	• Nasce Gi Restart (industrial restructuring) • Espansione in Argentina
2011	• Ingresso nel CIETT • Nasce C2C (field marketing); espansione in UK

⁵ La ristrutturazione industriale è un servizio con cui un intermediario (nel caso in esame Gi Restart) si mette a disposizione di aziende, generalmente manifatturiere, per "l'individuazione e implementazione di soluzioni innovative" per la riconversione di siti industriali dismessi. Mantenimento dei livelli occupazionali, rapporto con il territorio e relazione con il mercato sono le tre preoccupazioni principali dell'azione di Gi Restart, che si pone inoltre l'obiettivo di avviare un dialogo e un confronto per ridurre al minimo il disagio per i lavoratori, che avrebbe dirette conseguenze sul ciclo produttivo aziendale.

6. Il processo di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione avviato nel 2006 in Germania e in Polonia è proseguito nel 2008 con l'ingresso in Francia, Spagna, Brasile, Cina, Hong Kong e India, conseguendo un fatturato estero di 122 milioni circa, dopo i 21 milioni realizzati nel 2006 e i 45 nel 2007. Nel 2009 è la volta della Romania, nel 2010 dell'Argentina, attraverso un'acquisizione. Il 2011, infine, è stato un anno fondamentale, che si è aperto con l'ingresso di Gi Group nella CIETT (Confederazione Internazionale delle Agenzie per il Lavoro) in qualità di *Multiregional Corporate Member* ed è proseguito con l'entrata in uno dei mercati del lavoro più importanti del mondo: Gi Group ha infatti acquisito la britannica Right4Staff, un'azienda di grandi dimensioni operante nel business della somministrazione di *blue collar* (con un fatturato di circa 200 milioni), il cui marchio è stato fin da subito cambiato in quello della casa madre Gi Group.

L'internazionalizzazione, nel settore della somministrazione di lavoro, sconta il problema delle differenze fra i diversi Paesi a livello normativo, di modello economico e imprenditoriale prevalente, di livello di diffusione della somministrazione. Tale differenze aumentano il livello di complessità da gestire per un'agenzia che vuole operare a livello internazionale.

«Il modello italiano, fondato sulla chiara distinzione fra *retail* e *corporate* come 'taglio di lettura', non sempre funziona all'estero – spiega Colli-Lanzi –. In Polonia, per esempio, il *retail* non c'è, per cui non c'è spazio per un modello di business come il nostro. Adecco fa l'80% del mercato con *referral* business, ossia stipulando contratti con aziende non polacche. Noi facciamo solo *corporate*: in filiale non facciamo commerciale (ossia attività di sviluppo, n.d.r.), ma solo *delivery*, cioè *recruitment* e gestione amministrativa. Solo nel *permanent*, ossia nel business della ricerca e della selezione, chi fa *delivery* fa anche commerciale: in questo business spuntiamo prezzi superiori rispetto a quelli che otterremmo con la somministrazione. Siamo il numero uno a servire le aziende italiane che hanno unità locali in Polonia, come Fiat, Brembo, Landi Renzo, Elica, ecc., ma ci mancano le aziende che non sono né italiane né polacche».

In Germania, a differenza dell'Italia, non essendoci barriere all'ingresso come un capitale minimo o un numero minimo di regioni in cui operare, il settore è molto frammentato: operano circa 8.000 concorrenti, molti piccolissimi. Inoltre, il mercato *retail* è sviluppato. La Germania è il primo paese straniero nel quale Gi Group ha investito: «abbiamo comprato in totale cinque piccole aziende da imprenditori locali. Non rifarei più un'operazione così: oltre ad esserci il problema di fondere insieme cinque società, non c'era un'azienda forte con cui farlo. Se hai un po' di soggetti deboli, finisci per fare un *puzzle* di soggetti deboli che diventano ancora più deboli». Ciò nonostante, Gi Group è riuscita, nel corso degli ultimi anni, a costruirsi una posizione di rilievo sul mercato tedesco: «Oggi noi in Germania siamo una grande azienda, non grandissima», continua Colli-Lanzi. «Siamo strutturati, professionali, ci confrontiamo con le grandi grazie alla qualità del nostro *delivery*, della gestione amministrativa. La nostra forza nel *retail* non ci viene dalla relazione locale: il valore della nostra presenza deriva dall'essere l'ottava azienda in Europa, dal nostro

approccio organico e globale. Comunque costruiamo relazioni anche con i *big spender*».

In Cina c'è un mercato nazionale per la ricerca e la selezione. Gi Group è presente con una propria azienda per fare somministrazione in una sola regione; nelle altre punta a una presenza più leggera per rivolgersi ai grandi clienti, soprattutto alle aziende occidentali.

Il fatturato estero, pari a circa 186 milioni nel 2010, ha avuto un'impennata nel 2011 (427 milioni, pari al 37% del fatturato complessivo) a seguito dell'acquisizione di Right4Staff in Inghilterra. Esso deriva dall'intermediazione del lavoro di circa 15.000 lavoratori *Full Time Equivalent* in Cina, 10.000 nel Regno Unito, 4.000 in Brasile, 3.000 in Germania, 3.000 in India, 2.500 in Polonia, 2.000 in Romania. Fra i maggiori paesi europei, solo in Francia Gi Group non ha ancora realizzato una copertura adeguata.

«All'estero c'è il problema dei modelli in via di esplorazione, che ci sta facendo pensare. Stiamo perdendo dei soldi un po' dappertutto – ammette Colli-Lanzi –, anche perché abbiamo investito molto senza aver ancora capito qual è il modello di business sostenibile nei vari paesi e abbiamo curato poco l'economicità a breve. Ora abbiamo capito meglio come fare. Per esempio, la recente acquisizione in Inghilterra, dove c'è un mercato tosto, si sta rivelando un'ottima scelta. In Italia l'1% circa dei dipendenti è gestito dalle agenzie di somministrazione, in Inghilterra il 5%. Un caso emblematico è quello dello stabilimento della BMW a Oxford, dove si produce la Mini: 2.500 lavoratori sono dipendenti della BMW, 900 (per lo più sulla catena di montaggio) di Gi Group, per cui ci sono due diversi uffici del personale».

A seguito dell'operatività in numerosi paesi e in diversi business, Gi Group ha optato per una struttura organizzativa a matrice. Stefano Colli-Lanzi è a capo del Gruppo ma anche a capo dell'Italia («ma così non funziona più», ammette, «qualcuno deve prendersi in carico l'Italia»). La *line* è organizzata per paese: ciascun paese è affidato a un *country manager*, dal quale dipendono i responsabili di business a livello di singolo paese. Inoltre, vi è un responsabile (che sta in Italia) a capo di tutti i *country manager* esteri. Infine, per ogni linea di business vi è un responsabile (*practice manager*) da cui dipendono funzionalmente (ma non gerarchicamente) i rispettivi responsabili di business nei singoli paesi.

Infine, le funzioni (amministrazione, finanza e controllo, IT, marketing, *Human Relation*, servizi generali, ecc.) sono guidate da responsabili funzionali a livello di paese che dipendono gerarchicamente dai rispettivi *country manager* e funzionalmente dai responsabili delle funzioni di gruppo. I responsabili di funzione a livello di gruppo coincidono con i responsabili di funzione per l'Italia.

7. I risultati.

7.1. La dinamica del fatturato e della quota di mercato.

Il fatturato consolidato di Gi Group è cresciuto significativamente nel tempo, con l'eccezione del 2009, anno in cui la crisi economica a livello mondiale si è fatta sentire

in misura rilevante: Gi Group perde il 32% del fatturato in Italia, mentre cresce lievemente quello estero. Mentre la maggior parte delle imprese del settore fatica a risollevarsi dopo l'apice della crisi, il 2010 è un anno positivo per Gi Group: il fatturato si avvicina agli 800 milioni, in linea con quello del 2008, grazie sia al buon recupero sul mercato italiano (dove si recupera il 71% dei ricavi persi l'anno prima), sia all'ulteriore crescita all'estero, dove il fatturato raggiunge i 186 milioni.

Confrontando il 2011 con il 2006, anno nel quale la crisi non si era ancora manifestata e che per altro recepiva interamente gli effetti dell'acquisizione di WorkNet, emerge che il fatturato del Gruppo è più che raddoppiato (+120,6%), passando da 524 a 1.156 milioni (tabella 2), ovvero è cresciuto a un tasso medio annuo del 17,1%.

Tabella 2. L'evoluzione del fatturato (€ mln) consolidato⁶ di Gi Group.

Anno	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fatturato	39	64	90	116	378	524	682	798	586	797	1.156
Crescita %		64%	41%	29%	226%	39%	30%	17%	-27%	36%	45%

Tale dinamica del fatturato si deve a diverse componenti, in termini sia di mercati geografici serviti, sia di aree di business:

- la forte crescita del fatturato nel 2011 si deve in misura rilevante all'acquisizione dell'azienda britannica Right4Staff;
- il fatturato realizzato in Italia è cresciuto dai 503 milioni del 2006 ai 729 del 2011 (corrispondente a un tasso di crescita complessivo del 45% e a un tasso medio annuo del 7,7%). Secondo Colli-Lanzi, «il 2011 è stato ottimo fino a settembre, poi è stato un tracollo. Il 2012 è ancora un anno pericoloso»;
- la crescita in Italia si deve soprattutto al business originario, ovvero quello della somministrazione, il cui fatturato è passato da 485 a 694 milioni (per una crescita complessiva e media annua pari rispettivamente a 43,1% e 7,4%);
- il fatturato realizzato con gli altri business (quelli diversi dalla somministrazione, ossia formazione, *outplacement*, ecc.) è passato in Italia da 16 a 35 milioni, ma incide in misura relativamente contenuta sul totale (4,8% nel 2011);
- il fatturato estero è cresciuto da zero nel 2005 a 414 milioni nel 2011, anno nel quale contribuisce per il 37% ai ricavi complessivi del Gruppo, ed è realizzato in oltre dieci paesi, i più importanti dei quali sono il Regno Unito, la Germania, la Cina e Hong Kong, il Brasile, la Polonia.

⁶ Le differenze tra i valori di fatturato riportati in tabella e quelli dei bilanci derivano da alcune differenze nei principi adottati: la principale è che nei prospetti gestionali il fatturato delle nuove acquisizioni non è calcolato *pro rata* in funzione della data di acquisizione, come invece avviene nel bilancio consolidato civilistico.

Il processo di crescita ha permesso a Gi Group di raggiungere la terza posizione nel mercato italiano, alle spalle di due leader a livello internazionale come Adecco e Manpower, con una quota del 10,6% nel 2010. La quota di mercato di Gi Group è cresciuta di un punto percentuale (da 9,6% a 10,6%) in un solo anno, nel 2010 rispetto al 2009, indizio di una ripresa più veloce rispetto ai concorrenti dopo la crisi (tabella 3).

Tabella 3. La distribuzione delle quote di mercato in Italia.

	2010	2009
Adecco (n°1 al mondo)	14,7%	14,7%
Manpower (n°3 al mondo)	13,7%	14,3%
Gi Group	10,6%	9,6%
Obiettivo Lavoro	6,6%	7,7%
Randstad (n°2 al mondo)	6,5%	6,7%
Start People	6,5%	6,6%
Metis	4,3%	4,9%

7.2. I risultati di bilancio.

Dall'analisi dei bilanci consolidati relativi al quinquennio 2007-2011 (tabelle 4, 5 e 6), si che evincono le seguenti, principali evidenze.

Tabella 4. Gli stati patrimoniali consolidati e riclassificati di Gi Group (esercizi 2007-2011).

	2011		2010		2009		2008		2007	
Attivo fisso (al netto fondi rischi e TFR)	25.264	21,4%	17.168	17,8%	25.646	26,0%	26.049	24,6%	15.922	17,1%
Capitale circolante netto operativo	92.958	78,6%	79.329	82,2%	72.956	74,0%	80.053	75,4%	76.934	82,9%
Totale capitale investito netto	118.222	100,0%	96.497	100,0%	98.602	100,0%	106.103	100,0%	92.855	100,0%
Posizione finanziaria netta	96.999	82,0%	68.069	70,5%	67.259	68,2%	66.224	62,4%	57.181	61,6%
Patrimonio netto	21.223	18,0%	28.428	29,5%	31.342	31,8%	39.878	37,6%	35.675	38,4%
Totale fonti	118.222	100,0%	96.497	100,0%	98.602	100,0%	106.103	100,0%	92.855	100,0%

Fonte: AIDA.

Tabella 5. I conti economici consolidati e riclassificati di Gi Group (esercizi 2007-2011).

	2011		2010		2009		2008		2007	
Fatturato	1.132.649	100,0%	781.324	100,0%	569.312	100,0%	754.214	100,0%	665.446	100,0%
Valore della produzione	1.151.289	101,6%	796.229	101,9%	586.548	103,0%	774.143	102,6%	680.876	102,3%
Costo del lavoro	1.032.019	91,1%	705.064	90,2%	514.928	90,4%	669.694	88,8%	598.795	90,0%
Altri costi di gestione caratteristica	96.005	8,5%	74.403	9,5%	65.495	11,5%	77.610	10,3%	50.248	7,6%
EBITDA	23.265	2,1%	16.762	2,1%	6.125	1,1%	26.839	3,6%	31.833	4,8%
Ammortamenti e svalutazioni	20.521	1,8%	14.740	1,9%	12.495	2,2%	11.968	1,6%	4.883	0,7%
EBIT	2.744	0,2%	2.022	0,3%	-6.369	-1,1%	14.871	2,0%	26.950	4,0%
Proventi - oneri finanziari	-1.875	-0,2%	-834	-0,1%	-943	-0,2%	-2.950	-0,4%	-2.269	-0,3%
Altri proventi e oneri	-1.570	-0,1%	-123	0,0%	150	0,0%	-4	0,0%	-25	0,0%
Reddito ante imposte	-701	-0,1%	1.065	0,1%	-7.162	-1,3%	11.917	1,6%	24.655	3,7%
Imposte sul reddito	6.621	0,6%	4.857	0,6%	2.149	0,4%	7.591	1,0%	11.110	1,7%
Reddito netto <i>(di cui di pertinenza di terzi)</i>	-7.322	-0,6%	-3.791	-0,5%	-9.311	-1,6%	4.326	0,6%	13.545	2,0%
<i>(di cui di pertinenza del Gruppo)</i>	47	0,0%	608	0,1%	-4.852	-0,9%	6.515	0,9%	14.319	2,2%

Fonte: AIDA.

Tabella 6. Alcuni quozienti tratti dai bilanci consolidati di Gi Group (esercizi 2007-2011).

	2011	2010	2009	2008	2007
EBITDA / fatturato	2,05%	2,10%	1,10%	3,60%	4,80%
ROS (EBIT/fatturato)	0,24%	0,30%	-1,10%	2,00%	4,00%
RONA (EBIT/CIN)	2,32%	2,10%	-6,50%	14,00%	29,00%
ROE (reddito netto/patrimonio netto)	-34,50%	-13,30%	-29,70%	10,80%	38,00%
PFN / patrimonio netto	4,57	2,39	2,15	1,66	1,60
EBITDA / (oneri - proventi finanziari)	12,41	20,11	6,50	9,10	14,03

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

- Dopo un esercizio 2007 caratterizzato da indici di redditività molto positivi, nel 2008 si è verificata una riduzione della performance, che rimane per altro positiva, pur in presenza di una crescita significativa del fatturato;
- nel 2009 la crisi economica ha determinato una riduzione importante del fatturato e dei risultati economici, che presentano segno negativo già a livello di reddito operativo;
- nel 2010, in concomitanza con la ripresa del fatturato, il risultato operativo è tornato di segno positivo e si è ridotta significativamente la perdita netta;
- nel 2011, nonostante la forte crescita del fatturato, la redditività netta è peggiorata significativamente. In presenza di una redditività operativa sostanzialmente invariata rispetto al 2010, il peggioramento si deve per lo più ai maggiori oneri finanziari e all'incidenza delle imposte;
- il peggioramento del rapporto di indebitamento (calcolato come rapporto fra posizione finanziaria netta e patrimonio netto) nel corso dell'ultimo triennio si deve nel 2009 e nel 2010 a una riduzione del patrimonio netto per il riporto delle perdite, a fronte di un indebitamento sostanzialmente invariato, nel 2011 anche a un incremento dell'indebitamento.

Analizzando i bilanci individuali della società capogruppo (tabella 7), che è focalizzata sul *core business* della somministrazione in Italia, e delle principali società estere del Gruppo, si evincono ulteriori, significative evidenze:

- i risultati conseguiti nell'attività di somministrazione in Italia sono decisamente migliori, almeno per quanto riguarda gli ultimi tre esercizi, rispetto a quelli del gruppo nel suo complesso;
- il risultato economico negativo a livello di consolidato si deve soprattutto ai risultati economici negativi conseguiti da alcune società controllate: in particolare, alcune società estere (una in Germania con 4,2 milioni di perdita nel 2011 e una in Brasile con 2,3 milioni) e alcune società italiane operanti in business diversi da quello della somministrazione (per esempio, GI HR Services con circa un milione di perdita);
- il fatto che molte delle società in perdita siano controllate con partecipazioni, dirette o indirette, di poco superiori al 50% fa sì che una parte importante delle perdite siano di competenza di terzi anziché del Gruppo.

Tabella 7. Alcuni quozienti tratti dai bilanci individuali della capogruppo Gi Group (esercizi 2007-2011).

	2011	2010	2009	2008	2007
ROS	2,23%	1,76%	0,37%	2,55%	5,22%
RONA	9,98%	8,96%	1,45%	14,70%	23,29%
ROE	16,69%	11,96%	-3,07%	18,21%	41,62%

8. Gi Group Academy.

Gi Group Academy è una fondazione, promossa da Gi Group ma aperta a partnership e collaborazioni con istituzioni ed enti pubblici e privati⁷, costituita nel 2009 con l'obiettivo di promuovere la cultura del lavoro. Essa si propone come centro di aggregazione e di confronto per tutti gli operatori del mercato. La fondazione opera in tre aree distinte: area culturale, area ricerca e innovazione, area formazione (in stretto collegamento con il mondo universitario).

Grazie anche all'apertura di un auditorium nel "Palazzo del Lavoro", dove si trova la nuova sede della società, a pochi passi dalla stazione centrale di Milano, Gi Group si sta proponendo come riferimento culturale del mondo del lavoro. L'Academy organizza convegni, sollecita riflessioni su diversi temi, specialmente i temi caldi del lavoro. «Stiamo lavorando a livello normativo sull'apprendistato, sull'*outplacement*, sul lavoro temporaneo – spiega Colli-Lanzi –, ci siamo messi a disposizione per la gestione della crisi, per riflettere sulle politiche attive. Siamo un riferimento anche a livello politico: non abbiamo mani legate da nessuna parte, quindi coinvolgiamo Confindustria, i sindacati ... tutto è nato dall'idea di fare l'auditorium sotto la nuova sede per parlare di lavoro; chiunque voglia parlare di lavoro può venire da noi gratis».

Gi Group Academy svolge un ruolo fondamentale anche per il posizionamento e l'immagine del Gruppo, soprattutto delle imprese che operano in business diversi da quello principale della somministrazione: «La cosa interessante – continua Colli-Lanzi – è stata il contributo che l'iniziativa e l'attività dell'Academy ha dato al nostro *positioning*. L'investimento del Palazzo del Lavoro ha posizionato il gruppo in termini decisamente alti, grazie alla possibilità che abbiamo di fare provocazione culturale. Tale possibilità deriva molto dal *know-how* che Gi Group ha sviluppato al suo interno. Se ne sono giovate in termini di rilancio di immagine soprattutto la nostra società di consulenza HR, la nostra società di *executive*, ovvero i servizi di piccola dimensione e ad alto valore aggiunto che da una parte si sentono rassicurati per il fatto di far parte di un gruppo forte e di grandi dimensioni, dall'altra sono schiacciati come *positioning* su un livello basso di profilatura, perché il lavoro temporaneo ne attrae l'immagine verso il basso».

Il ruolo di riferimento culturale per il mondo del lavoro che Gi Group ha assunto anche grazie all'impegno nell'Academy non solo impatta sul posizionamento e sul processo di internazionalizzazione del Gruppo, ma contribuisce anche a conferirgli una responsabilità pubblica: «La sfida è che quando andiamo in UK o in Germania è inutile andarci come piccola società. Dobbiamo andarci con questo profilo, rafforzato anche dal fatto che siamo uno dei sette *corporate member* dell'associazione mondiale⁸ che raggruppa le associazioni nazionali di lavoro temporaneo e di servizi, i cui

⁷ Al momento è stata definita la collaborazione con ADAPT (Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del Lavoro e sulle Relazioni Industriali), l'associazione senza fini di lucro fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in ottica internazionale e comparata, studi e ricerche nell'ambito delle relazioni industriali. È attiva inoltre la collaborazione con ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società), la *Business School* dell'Università Cattolica di Milano nata nel 2005 con lo scopo di favorire la diffusione di una cultura del management responsabile, attraverso ricerche, corsi di formazione, progetti con le imprese.

⁸ Si tratta della CIETT (Confederazione Internazionale delle Agenzie per il Lavoro).

associati sono le varie associazioni nazionali e solo sette società. Questo però vuol dire che, come per esempio ora in UK, non possiamo più fare la società che arriva nel fondo di *private equity* puntando a fare il suo comodo fregandosene di tutto il resto, ma dobbiamo acquisire definitivamente questo ruolo e questa responsabilità pubblica, che si sostanzia nell'essere non solo rispettosi delle regole, ma anche proattivi nella loro definizione. (...) Quindi, mettendo insieme la dimensione, la dimensione culturale e, spero, l'attività commerciale del nostro business – conclude Colli-Lanzi – voglio poter entrare nei paesi non dalla porta di servizio, ma come un punto di riferimento».

9. La sfida della globalizzazione.

L'obiettivo dichiarato di Gi Group è di raggiungere nei prossimi tre anni un fatturato complessivo di tre-quattro miliardi, che vuol dire posizionarsi entro le prime sei società a livello mondiale. La prima sfida da affrontare per conseguire tale obiettivo consiste nel passare da una logica internazionale a una globale, a cominciare dal *core business*, quello della somministrazione di lavoro di fascia bassa. È ancora Colli-Lanzi a spiegare la logica di questo progetto: «Oggi siamo presenti in tanti paesi del mondo, ma non siamo ancora globali: globali vuol dire essere in grado di offrire soluzioni integrate ai clienti che ce le richiedono, soluzioni, cioè, disponibili in diversi paesi. Ciò significa che se viene da noi Nestlé vogliamo essere in grado di offrirgli un servizio in trenta paesi. Per fare questo ci serve da una parte passare da dodici a trenta paesi, dall'altra costruire, ai vertici della nostra organizzazione, che adesso sta funzionando per paese, un'infrastruttura trasversale. Utilizzeremo Gi Group come marchio globale: i marchi locali, nel settore del lavoro temporaneo, sono scomparsi. In questo è cambiato l'approccio: prima entravamo in un paese e costruivamo la nostra posizione con un percorso simile a quello compiuto in Italia, partendo da zero. Ora non compriamo più necessariamente le piccole società: preferiamo acquisire società medio-grandi, come abbiamo fatto nel Regno Unito. Quello che conta è che entriamo nel mercato e nel giro di due mesi siamo Gi Group. Non mi interessano più i problemi di integrazione, li metto in conto, ma questo è un diverso modo di presentarsi, di dar ragione dell'acquisizione. Da questo punto di vista è preferibile di gran lunga andare a comprare dai fondi di *private equity* che non dagli imprenditori, sia perché c'è già una cultura più manageriale, sia perché chi è stato sotto il *private equity* non vede l'ora di trovare una casa madre, perché non ne può più di essere gestito in un certo modo: il fatto che tu ti ponga come casa madre è visto come un fatto positivo, come un valore aggiunto. (...)».

Il processo di globalizzazione, nelle intenzioni di Gi Group, dovrà coinvolgere anche il business considerato secondo per importanza, quello della fascia *middle*, che coinvolge lavoratori con compensi compresi fra 30.000 e 80.000 euro all'anno e si caratterizza per un modello operativo che non prevede filiali su strada. «Al fianco del business numero uno abbiamo individuato un business numero due, quello del *middle*, di cui, fra attività sviluppata in Italia e acquisizioni all'estero, abbiamo cinque o sei realtà, ciascuna con un proprio marchio. Anche nella gestione e nello sviluppo di questo business dobbiamo valorizzare il fatto che, per quella che è la nostra

dimensione, siamo diventati capaci di sistematizzare, di industrializzare processi che normalmente sono gestiti a livello professionale. Questo lo possiamo fare stressando particolarmente la sistematicità, cosa in cui gli Americani sono maestri. Il nostro prossimo obiettivo è di costituire una *corporate organization*, definire un *concept* unitario, un modello operativo, definire cosa centralizzare e cosa lasciare locale, unificare il *brand* e sviluppare un servizio a livello globale che avrà un *brand* diverso da Gi Group, ma con un legame con la Gi Group company. Nel tempo vogliamo verificare la possibilità di portare a livello globale anche altri servizi, con logiche di *narrow diversification*».

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati