



Aziende imprenditoriali:
serve un approccio
da boutique A pag. 7



N° 7
www.santulin-p.it

Corporate News

Newsletter di Santulin & Partners

UN MODELLO VINCENTE

Cari amici, siamo a metà del 2015, l'anno che molti indicano come di svolta, e i segnali effettivamente ci sono. La Santulin&Partners ha archiviato un buon 2014 e, pur in un contesto difficile, si conferma sul mercato come società di riferimento nella ricerca di senior manager e sui progetti internazionali. Sul primo aspetto, va detto che la crisi ha pesantemente impattato sui quadri intermedi e il middle management, mentre sicuramente è stata meno dolorosa sui livelli più alti su cui lavoriamo prevalentemente.

Avere fin dall'inizio posizionato la società in questo segmento di mercato continua a portare i suoi frutti. L'attività di ricerca sul senior management è rilevante in due fasi su tre del ciclo economico: quando è in ascesa, perché servono nuovi manager qualificati, in grado di cogliere il potenziale e cavalcare la crescita, e quando è in discesa perché ne servono altri capaci di gestire la crisi senza deperire l'azienda.

Ma veniamo a questo nuovo numero di Corporate News. Come sempre abbiamo scelto un fil rouge: le imprese familiari. In Italia sono oltre il 40% del totale, e questo già

» Segue a pag. 2



L'IMPRESA DI DOMANI: SE FOSSE FAMILIARE?

Intervista a Guido Corbetta, Professore di Strategia Aziendale e titolare della cattedra AIDAF EY di Strategia delle aziende familiari, Università Bocconi →

Destinazione Cina, andata e ritorno



È il destino di alcuni italiani di successo – non molti a dire il vero – rimanere attratti dal centro gravitazionale di quella che è oggi, nel bene e nel male, la più dinamica potenza economica mondiale: la Cina. **A pag. 4 »**

CASE HISTORY

Pigini Group

Un fattore di criticità per un'azienda familiare può essere l'inserimento di un manager dall'esterno e da un ambito geografico diverso. La ricerca di S&P ha avuto un esito che ha pienamente soddisfatto il Gruppo marchigiano

A pag. 6 »

L'azienda del futuro? È anche di famiglia

Intervista a Guido Corbetta, Professore Ordinario di Strategia Aziendale e titolare della cattedra AIDAF EY di Strategia delle aziende familiari, Università Bocconi

Aziende familiari: un capitalismo di conserva, rivolto al passato? L'ultima ricerca dell'AIDAF – EY presentata recentemente all'Università Bocconi in occasione dell'inaugurazione della cattedra di Strategia delle aziende familiari in onore di Alberto Falck dimostra il contrario. Le aziende familiari nel mondo, secondo la classifica di Fortune Global 500, sono salite dal 15% del 2005 al 19% del 2014, grazie anche al peso crescente delle economie emergenti come Cina, India, Brasile e Corea del Sud dove il modello di controllo familiare è prevalente. Ma il peso di queste aziende è alto anche tra quelle di grandi dimensioni in Europa: si va dal 40,7% dell'Italia al 36,7% della Germania al 36% della Francia al 35,6% della Spagna. Un fenomeno che interessa tra l'altro alcuni dei segmenti di mercato più rappresentativi: nel settore del lusso sono 9 su 10 le aziende a controllo familiare, 5 su 10 nella distribuzione, 4 su 10 nel settore automobilistico.

Qual è il senso di questi dati? Indicano un fenomeno di ritorno del modello capitalistico familiare in contrapposizione a quello in cui il controllo è in mano ai grandi fondi o alle public company di matrice anglo-sassone? Ne parliamo con il professor Guido Corbetta, titolare della cattedra AIDAF EY di Strategia delle aziende familiari che ha realizzato la ricerca.

Professore, le aziende familiari continuano a crescere in tutto il mondo. Eppure in Italia se ne parla ancora poco e spesso in termini negativi...

«È vero, non godono in generale di una buona reputazione. Sui media si parla di quelle che vanno male o dei problemi che spesso le interessano: dai passaggi generazionali alla massa critica insufficiente per affermarsi a livello globale fino ai casi di cattiva gestione. C'è quindi un deficit di comunicazione, ma oggi sono più studiate e ne sappiamo molto di più. Il vero fattore competitivo di queste aziende è che hanno una visione e un orientamento molto forte al medio e lungo periodo, piuttosto che al ritorno finanziario immediato, che è più nella logica dei fondi. Poi va evidenziata la resilienza nel breve termine, la capacità cioè di sopportare temporaneamente sacrifici, come ad esempio i mancati dividendi, quando il mercato è in rallentamento. Infine, le caratterizza in senso positivo una bas-

sa propensione all'indebitamento che, nel tempo, è un fattore vincente perché comporta meno rischi. E teniamo presente che stiamo parlando del 70% delle imprese italiane...».

Un elemento spesso critico è il rapporto tra l'imprenditore dell'azienda familiare e il suo management. Rapporto spesso conflittuale anche per la tendenza ad accentrare decisioni e valutazioni strategiche, tipica del piccolo e medio imprenditore...

«È chiaro che in una azienda medio-piccola l'imprenditore tende ad assumersi la responsabilità strategica e manageriale e affronta spesso malvolentieri il tema di una maggiore delega al management, sia interno sia di provenienza esterna. È anche vero, però, che laddove si crea un clima di fiducia, il manager ha la possibilità di lavorare a più stretto contatto con l'imprenditore, il che consente maggiore velocità di decisione e, quindi, più efficacia gestionale e una superiore responsabilizzazione».

Quando diventa importante inserire un manager con funzioni di responsabilità in un'azienda familiare?

«Le nostre ricerche dimostrano che la performance aziendale tende a peggiorare man mano che un'azienda cresce. Quando cominciamo ad avere aziende con fatturato sopra i 200 milioni la conoscenza tecnica specifica risulta meno importante, men-

» Segue da pag. 1

UN MODELLO VINCENTE

lo si sapeva. Quello che un po' ci ha sorpreso è che si tratta di un modello diffuso in tutto il mondo e che continua a crescere. Di questa crescita inaspettata delle imprese familiari abbiamo parlato con il professor Guido Corbetta

della Università Bocconi, che vi ha recentemente dedicato uno studio molto interessante e ce ne illustra qui peculiarità e caratteristiche.

Allontanandoci dall'Italia, parliamo di Cina, un Paese che presenta una struttura im-

prenditoriale fortemente centrata su due poli, quello pubblico statale e quello privato familiare. Di quest'ultimo è un grande conoscitore Airaldo Piva, un manager che ha una storia di successo quasi interamente vissuta al di fuo-

ri dell'Italia, e che ci spiega i punti di affinità tra il modello familiare cinese e quello italiano.

Infine, raccontiamo la vicenda virtuosa di un'azienda marchigiana protagonista nel settore dell'editoria: il Grup-

tre servono di più le competenze di tipo manageriale, acquisibili più facilmente o esclusivamente al di fuori dell'azienda. Certo, noi italiani facciamo fatica, più che in altri Paesi, a organizzare i processi di delega».

Facciamo un confronto con altri Paesi: c'è affinità o differenza tra le aziende familiari nel mondo?

«Quello che cambia è il ruolo della famiglia. In Italia i familiari sono molto più presenti nei vari ruoli di governance. Però ci sono altri elementi in comune, come l'importanza della fiducia e del rapporto personale».

Lei parlava prima di "fiducia" tra l'imprenditore e il manager inserito dall'esterno. Come si crea?

«Non è semplice perché l'imprenditore, come si diceva, è abituato a gestire e organizzare da solo l'azienda e fatica a delegare. Ma spesso è anche un problema di atteggiamento dei manager. Un approccio troppo tecnocratico nelle aziende familiari non funziona mai. È importante, per prima cosa, capire a fondo il modus operandi dell'imprenditore, stabilire con lui un rapporto vero, e poi mettere a sua disposizione le proprie competenze, adattandole però sempre al contesto. Il manager deve comprendere la situazione della famiglia, i suoi valori, le relazioni. Poi è premiante, a mio avviso, non solo la capacità di fare proposte o strategie, ma la capacità di individuare e risolvere i problemi, in modo molto pragmatico. Un atteggiamento non arrogante, quindi, aiuta molto. Infine, serve la personalità, l'autorevolezza e la saggezza nei rapporti con i membri della famiglia: mai essere faziosi, cioè "sposare" un ramo o un membro della famiglia. L'obiettività, l'imparzialità, il non es-



sere allineati sono atteggiamenti premianti».

Inserire un manager in un'azienda familiare è quindi una scelta che richiede una valutazione complessa. Può essere utile l'esperienza di una società di executive search esterna?

«Conta molto a mio avviso chi gestisce il processo di individuazione e inserimento. Certamente un consulente di esperienza, che capisca a fondo le esigenze dell'imprenditore aiuta a trovare non solo una corretta professionalità, ma a valutare quegli aspetti immateriali di carattere, attitudine di lavoro, personalità che poi sono determinanti perché si crei quella "chimica" con l'imprenditore senza la quale il rapporto è destinato facilmente all'insuccesso».

Chiudiamo con un tema spinoso: il passaggio generazionale. Qual è una via virtuosa per affrontarlo?

«Occorre pianificare in anticipo, entro i 55 anni, quando la nuova generazione destinata a prendere le redini dell'azienda è ancora poco più che adolescente. La successione non riguarda solo temi di gestione, ma anche scelte imprenditoriali, di governance, di assetti proprietari, di equilibrio tra i diversi rami della famiglia e di conseguente redistribuzione della proprietà e del valore. Pensandoci per tempo si valutano tutte le possibili opzioni. Quindi il mio consiglio è partire sempre con molta tempestività. In questo processo è utile farsi accompagnare da un professionista terzo, un membro del CdA, il consulente di fiducia, un professore. L'importante è che si tratti di persone che non siano in conflitto di interesse e che non ambiscano ad avere per loro stessi un ruolo importante». ■

po Pigni, che ci interessa per la sua governance a metà strada tra quella di una classica azienda familiare ed una a conduzione manageriale.

Dagli articoli pubblicati sembra ricorrere un elemento comune: l'importanza che assume per la continuità e lo sviluppo dell'azienda la capacità di operare innesti mana-

geriali dall'esterno. Che si tratti di una riorganizzazione dovuta alla stessa crescita del business o di una successione generazionale, l'azienda familiare ha una continuità e un futuro se sa integrare al suo interno le competenze necessarie al momento giusto. Ed è una scelta non semplice, proprio perché l'imprenditore è

spesso abituato a cooptare manager nella sua cerchia ristretta di persone di fiducia e può non avere gli strumenti conoscitivi per gestire una ricerca allargata ad ambiti diversi. La nostra esperienza di boutique ci insegna che, proprio in queste fasi delicate, il supporto di consulenti di esperienza e che conoscono da vicino la realtà

delle aziende imprenditoriali è fondamentale per affrontare questo passaggio con successo e garantirsi il futuro.

Buona lettura a tutti!

FRANCESCO SANTULIN
Chairman & CEO
Santulin & Partners

Cina, andata e ritorno di un manager italiano

Intervista a **Airaldo Piva**, amministratore delegato della filiale europea di Hengdian Group, una delle più grandi aziende familiari al mondo

È il destino di alcuni italiani di successo – non molti a dire il vero – rimanere attratti dal centro gravitazionale di quella che è oggi, nel bene e nel male, la più dinamica potenza economica mondiale: la Cina. Che siano grandi viaggiatori del passato, come Marco Polo, o missionari gesuiti del 1500 come Matteo Ricci – entrambi ancor oggi molto noti e apprezzati dai cinesi – o personaggi attuali dello sport, come Marcello Lippi, o, ancora, manager di multinazionali, come Cesare Romiti, li accomuna l'aver sentito il fascino di quel Paese ed esserne diventati in qualche modo "ambasciatori". Airaldo Piva, milanese, classe 1963, laurea in Economia e commercio all'Università Cattolica, è uno di questi.

Piva ricopre oggi una posizione di prestigio quale amministratore delegato di Hengdian Europe, la filiale europea di Hengdian Group (HG), il terzo gruppo privato cinese con 8 miliardi di dollari di fatturato, più di 55mila dipendenti e oltre 200 aziende controllate direttamente: una conglomerata attiva nell'elettronica (dispositivi magnetici, pannelli solari, ecc.), nella chimica farmaceutica e nell'entertainment. Il gruppo è molto conosciuto in Asia per gli studios cinematografici di Hengdian, la cosiddetta Chinawood, che alimentano un importato flusso turistico prevalentemente asiatico.

Il suo incontro con il Far East è casuale. Un giorno, sfogliando il *Corriere della Sera*, trova un annuncio che lo incuriosisce: «Japanese multinational company looking for business man». De-



Airaldo Piva è stato insignito nel 2010 del prestigioso premio *The People's Republic of China Friendship Award*, consegnato dal primo ministro durante la festa della Repubblica Popolare Cinese

cide di rispondere e dopo una serie di colloqui viene assunto alla giapponese Sumitomo. Il gruppo aveva in Cina una quindicina di uffici e una grossissima rete di relazioni, e Piva ha l'occasione di conoscere il paese e incontrare Xu Yong'an, giovane General Manager (e figlio del fondatore) della Hengdian Group (HG), allora ancora una piccola azienda che produceva intermedi farmaceutici. Per oltre dieci anni coltiva un rapporto professionale con la famiglia che poco alla volta si trasforma in una solida amicizia.

Piva scopre che nella conduzione dell'azienda, trasformatasi in un colosso industriale da piccola realtà chimico-farmaceutica, permane il modello di imprenditoria familiare basato sul valore della fiducia. «In Cina per "fa-

miliare" – spiega Piva – si intende non solo la famiglia in senso stretto, ma anche la cerchia di amici e conoscenti. Alla base di ogni collaborazione c'è un rapporto fiduciario. Possiamo rappresentarlo con una serie di cerchi concentrici: le posizioni più rilevanti le coprono coloro che si trovano nel mezzo, nei cerchi più interni: sono i componenti della famiglia, ma spesso anche amici o compagni di classe dei figli. In ogni caso c'è sempre una relazio-

ne molto stretta». In un contesto di questo tipo la crescita può risultare problematica, quando si pone la necessità di inserire manager capaci provenienti dall'esterno. Lo stesso Piva ha coltivato rapporti personali per anni prima di entrare a far parte della HG. «Quando entrai nel gruppo nel 2007, tutti sapevano che ero amico del proprietario e del presidente, ma non fu per nulla automatico che gli altri general manager parlassero con me. Ho dovuto guadagnarli la loro fiducia, creare un rapporto. Il fatto di avere la stessa casacca non presuppone il fare squadra e questo è un grosso vantaggio per chi sta dentro, ma un handicap per chi si trova fuori. Non a caso c'è un proverbio che tutti conoscono in Cina: prima si diventa amici e poi si fa business».

Se in tutto il mondo il passaggio generazionale nelle aziende familiari è una questione complessa e delicata, in Cina lo è ancora di più, dal momento che è considerato una mancanza di rispetto accennare a una eventuale successione mentre il proprietario è ancora in vita. Eppure il problema c'è, in Cina forse più che altrove. Vari studi dimostrano che nella transizione dalla prima alla seconda generazione sopravvivono solo il 30% delle aziende



“Alla base di ogni collaborazione, in Cina c'è sempre un rapporto fiduciario”



Una veduta di Hengdian, la città dove ha sede il quartiere generale del gruppo HG. Sopra, il Qin Emperor Palace, all'interno della cosiddetta Chinawood, gli studios cinematografici realizzati dal Gruppo

familiari e il motivo è spesso che manca una rete organizzativa e manageriale per l'alta centralizzazione che le contraddistingue. Il Governo Centrale di Pechino consapevole del problema, ha affidato a un gruppo di lavoro di esperti, di cui fa parte anche Piva, il compito di analizzare il modello delle aziende familiari cinesi e di proporre delle guidelines per migliorarne la governance, tenendo conto che costituiscono la struttura portante dell'economia cinese. «Il progetto – spiega Piva – è in fase avanzata: la bozza è arrivata al Primo Ministro e ora il Consiglio di Stato sta valutando come implementare queste raccomandazioni, partendo dal presupposto che non si può obbligare nessuno a cambiare. Le aziende familiari cinesi sono molto reattive e mirano alla continuità: la loro mission è quella di mantenere e sviluppare il patrimonio per darlo poi alla successione. Non credo, quindi, che servano particolari forzature. È lo stesso fondatore o la sua fami-

glia a voler migliorare. È sufficiente fornire loro una maggiore conoscenza sui rischi che si possono correre mantenendo una struttura eccessivamente "padronale". Il segreto è dunque veicolare messaggi a livello informativo e non impositivo, spiegare alle aziende che una cattiva governance non permette di attrarre

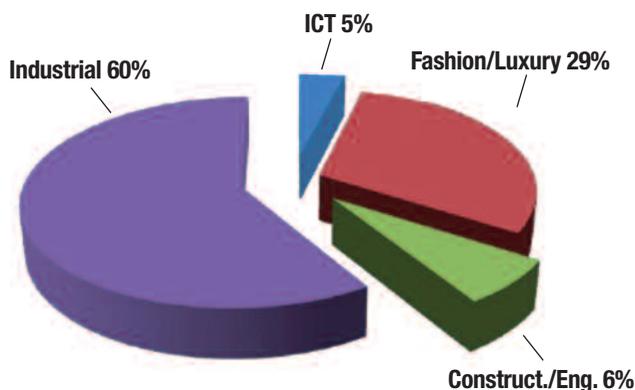
“Solo il 30 per cento delle aziende familiari cinesi sopravvive alla seconda generazione”

investitori, di cui avranno bisogno nel momento in cui cresceranno e cercheranno l'internazionalizzazione. «È come se uno avesse i soldi per comprare una Ferrari – continua Piva – ma non sapesse guidare: prima è fondamentale migliorare le proprie skills. La policy del Go global, così spesso pubblicizzata dal governo cinese diventa un boomerang se si spingono aziende non strutturate a fare questo. Purtroppo ci sono casi di aziende che si sono avventurate al di fuori della Cina, soprattutto negli Stati Uniti, e che hanno poi riscontrato grossi problemi proprio perché avevano una pessima governance». La proposta delle guidelines prevede di favorire una serie di incontri con associazioni di aziende familiari europee che hanno affrontato o affrontano tutt'ora le stesse difficoltà, in modo che avvenga un interscambio di informazioni ed esperienze.

L'incontro tra le realtà delle imprese familiari cinesi e italiane porterà anche alla luce tante caratteristiche condivise: l'importanza della famiglia innanzitutto, il senso della reputazione e dell'immagine, alcuni valori e capisaldi del cattolicesimo così come del confucianesimo quali umiltà, sacrificio, rispetto per gli altri. Inoltre, il progetto può favorire una reciproca conoscenza: «Il made in Italy ha una forte attrazione in Cina: il nostro stile di vita, la nostra cucina, il territorio, il senso estetico inteso come moda, design, architettura. Ma c'è una grossa asimmetria: una maggiore conoscenza dei cinesi nei confronti dell'Italia che non viceversa». Anche per questo Piva sta collaborando affinché venga invitata una delegazione italiana a visitare le aziende dello Hengdian Group e i suoi studios cinematografici in occasione del G20 del 2016. ■

PROGETTI GESTITI DA S&P PER IL MERCATO ASIATICO

SETTORI



POSIZIONI

- Chairman
- Dir. Generale Operazioni
- Chief Executive Officer
- Country Sales Manager
- Capo Ufficio Rappresentanza
- VP Region Asia Pacific
- Country Manager
- Responsabile Commerciale
- Managing Director
- Direttore Retail
- Direttore Generale
- Direttore Risorse Umane
- General Manager j/v China
- Branch Office Manager

Quando il manager viene da lontano

Il successo di **Pigini Group**, gruppo editoriale marchigiano in costante crescita

Un fattore di criticità per un'azienda familiare può essere l'inserimento di un manager dall'esterno e da un ambito geografico diverso. Questo vale anche se si tratta di un'azienda para-familiare come è il caso della Pigini Group, nata nel 1973 per volontà di un sacerdote, don Lamberto Pigini, il quale chiamò a far parte dell'azienda un giovane amministrativo, Giuseppe Casali. Nel 1980 con grande lungimiranza Don Pigini assegnò, come riconoscimento per il contributo fino ad allora dato, una quota del 20% a Giuseppe Casali e ad un tecnico. Ora, nel rispetto di accordi stabiliti negli anni, Giuseppe Casali è Amministratore Delegato e controlla l'azienda con il 51% delle azioni.

Dal brief alla ricerca sartoriale

«Un'impresa familiare anomala», la definisce lo stesso Casali intervistato da *Corporate News*, «poiché fin dall'inizio ho iniziato a lavorarvi come socio con una piccola quota, ma con la piena delega a operare». La Pigini Group è oggi una realtà imprenditoriale del settore editoriale e della comunicazione multimediale che raccoglie diverse aziende situate tra Ancona, Macerata, Perugia e Bologna e il controllo di esse è ormai riconducibile ad entrambi i soci.

Nel 2013, la Pigini Group decide per la prima volta di inserire nella propria struttura la figura di un Direttore Generale che coordini tutte le attività del Grup-



Giuseppe Casali,
Amministratore Delegato
Pigini Group

po e ne gestisca la riorganizzazione per raggiungere una maggiore efficienza. Per la ricerca del manager, Casali sceglie di affidarsi alla società milanese Santulin & Partners segnalatagli con "passaparola" da imprenditori che la conoscevano come realtà attenta alle esigenze del cliente e abituata a lavorare in modo sartoriale.

«Ai tempi – racconta l'amministratore delegato – dissi a Santulin che non sarebbe stata facile la ricerca di questa figura manageriale, perché le dimensioni del nostro settore sono relativamente piccole e questo ruolo viene normalmente esercitato dal proprietario, dal socio fondatore o da un suo familiare. Si fa quindi fatica a trovare una persona esperta del settore disponibile a trasferirsi da un'azienda all'altra. Invece, la boutique di Santulin è riuscita a individuare quattrocinqe nominativi, tutti con skill molto prossimi alle nostre aspettative. La sensazione che ho avuto è che siano stati in grado di percepire bene le no-



Una linea di stampa di Pigini Group (sopra)
e una veduta dell'azienda in notturna



stre esigenze, trovando il manager giusto, come un abito cucito su misura».

La responsabilità viene affidata a Flavio Zuin, 49 anni, veneto, conosciuto nel settore della stampa, che dopo aver lavorato nel gruppo Abete guidando le Industrie Poligrafiche Friulane (IPF) era diventato direttore generale alle Grafiche Antiga di Crocetta del Montello (Treviso).

Il contesto geografico

Il principale problema della ricerca è stato quello di inserire nella realtà marchigiana un manager proveniente da un diverso contesto geografico: «Temevamo che questo innesto,

con l'inserimento di un manager del Nord, potesse causare conflitti in particolare con gli uomini della produzione. Ma questo non è avvenuto: Zuin si è fatto apprezzare subito da tutti, tanto che il suo inserimento è stato positivo al di là di qualsiasi più rosea previsione». La fiducia di Casali verso la Santulin & Partners viene ancora premiata quando la interpellano nuovamente per la ricerca di un nuovo amministratore per la Eko Montarbo, azienda bolognese del Gruppo che produce sistemi di amplificatori di altissima qualità. Obiettivo: un "manager" con spirito commerciale, ma anche molto attento agli aspetti ge-

Per le aziende imprenditoriali la ricerca è da boutique

stionali, da inserire in CDA. La ricerca, anche in questo caso, ha portato a risultati che hanno pienamente soddisfatto il Gruppo marchigiano: «Ci stiamo affezionando a questo tipo di «forniture consulenziali». Siamo un'azienda vecchio stampo, per cui una volta che ci troviamo bene con un interlocutore andiamo avanti in piena fiducia».

Pigini Group è oggi una realtà in crescita nonostante le difficoltà della crisi economica che ha colpito in modo particolare la carta stampata. Il segreto del successo? Un'incidenza più bassa dei costi generali e la ricerca di sinergie tra le diverse realtà aziendali. Il fatturato del 2014 parla chiaro: circa 100 milioni di euro, di cui 25 da Tecnostampa e 35 da Eko Montarbo. Ultima conquista, la Rotopress International che fattura 45 milioni, azienda di stampa nata da una joint-venture con il gruppo bolognese Monrif (*Il Resto del Carlino, La Nazione, Il Giorno*). «Questa crescita – afferma Casali – è stata resa possibile anche grazie al fatto che ho validi collaboratori e consulenti con cui confrontarmi».

Nel futuro c'è un passaggio generazionale? «Non è ancora il momento, ma è destinato a subentrare nei prossimi anni mio figlio. Dalla parte di don Pigini, invece, è probabile che l'avvicendamento sarà all'interno della fondazione Lamberto Pigini, da lui costituita». Evoluzione nella continuità: è anche questo uno dei segreti del successo di una brillante realtà della provincia italiana. ■



Manuela Vallecchi, partner di S&P

Ci sono situazioni che richiedono particolari competenze e capacità di valutazione. Il mondo delle aziende familiari italiane ha talvolta un rapporto non semplice con la categoria dei manager aziendalisti: l'innesto di un manager in un'azienda familiare può essere un successo per entrambi i partner, ma è anche un fattore di rischio da valutare con attenzione. «Ci troviamo di fronte – spiega Manuela Vallecchi, partner della boutique Santulin & Partners – a un tipo di ricerca difficile, che richiede la capacità di tenere sotto controllo e verificare un ampio numero di variabili. È il classico caso in cui serve un lavoro su misura, da boutique e in cui una semplice consul-

tazione dei propri database di profili manageriali è del tutto insufficiente. Per prima cosa va «capita» l'azienda e l'imprenditore. Ogni realtà ha un suo DNA e se non lo si coglie con chiarezza si fanno inevitabilmente degli errori di valutazione. Ci può essere il rischio di inserire un manager eccellente tecnicamente ma incompatibile con la cultura aziendale. Poi occorre mettere bene a fuoco con il cliente il profilo di candidato ideale e avviare una ricerca che deve allargarsi anche ad ambiti di mercato e a ruoli manageriali magari collaterali a quello richiesto, ma che in

Manuela Vallecchi
spiega le peculiarità
delle ricerche condotte
da Santulin & Partners

prospettiva potrebbero presentare profili interessanti, sia come competenza acquisita, sia come attitudini personali perché hanno saputo interagire efficacemente all'interno di aziende simili. Insomma, ogni ricerca è diversa ed è meglio diffidare di metodologie standardizzate».

Quindi, c'è poco spazio per il supporto della tecnologia o per le indicazioni dei social media come LinkedIn?

«Questi sono solo strumenti, un punto di partenza. La vera ricerca viene dopo. In S&P abbiamo un sistema esperto chiamato Sicon che incrocia tutte le informazioni che abbiamo raccolto nel tempo anche in modo destrutturato, dai nostri contatti quotidiani. Ogni ricerca ha poi un suo percorso e per portare a un risultato di successo occorre un'indagine approfondita, su misura, che può essere molto laboriosa e impegnativa».

Un consiglio a un imprenditore e a un suo potenziale manager per iniziare un percorso comune?

«All'imprenditore direi che serve il coraggio di dare un credito di fiducia al manager e di valutare senza pregiudiziali gli apporti di conoscenze, ma anche di metodo e profes-

“Ogni azienda ha il suo DNA e va capito”

sionalità nella gestione del business che porta in dote. Al manager raccomanderei flessibilità e attenzione al contesto in cui andrà a trovarsi. Ogni realtà è diversa e per poter ottenere i risultati auspicati è necessario creare un rapporto di fiducia e di sintonia con l'imprenditore. Non può immaginare di portare nella nuova realtà, in modo rigido, il suo sistema di lavoro e di gestione, anche se in passato ha dato ottimi risultati. Serve una mediazione, che alle volte è difficile, ma che poi apre la strada ad una collaborazione di successo e di soddisfazione». ■



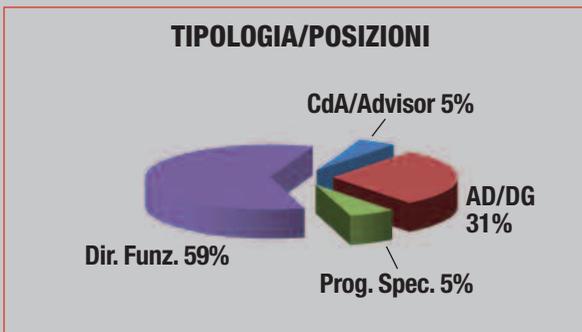
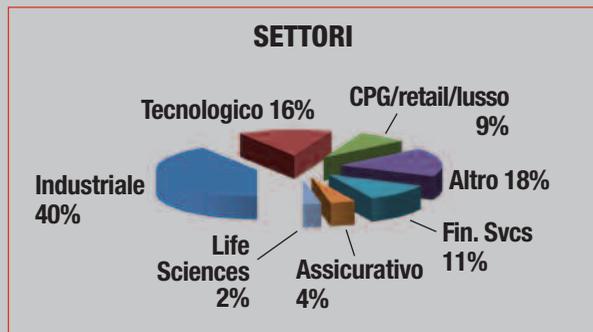
Santulin & Partners

Director and Executive Search Consultants

Santulin & Partners, attiva da settembre del 2000, ha l'obiettivo di fornire alle aziende nazionali ed internazionali un servizio altamente personalizzato, da boutique di qualità, per progetti di **ricerca diretta** di **Board Member**, **Senior Manager**, **Manager a Progetto** e per attività di **Intelligence di mercato** e **Assessment Manageriali**.

I nostri consulenti e partner hanno maturato esperienze internazionali ultradecennali e interagiscono con i clienti condividendone i rischi e successi, mettendo loro a disposizione la consolidata conoscenza dei mercati di riferimento ed i propri qualificati contatti diretti in un'ottica di reale partnership.

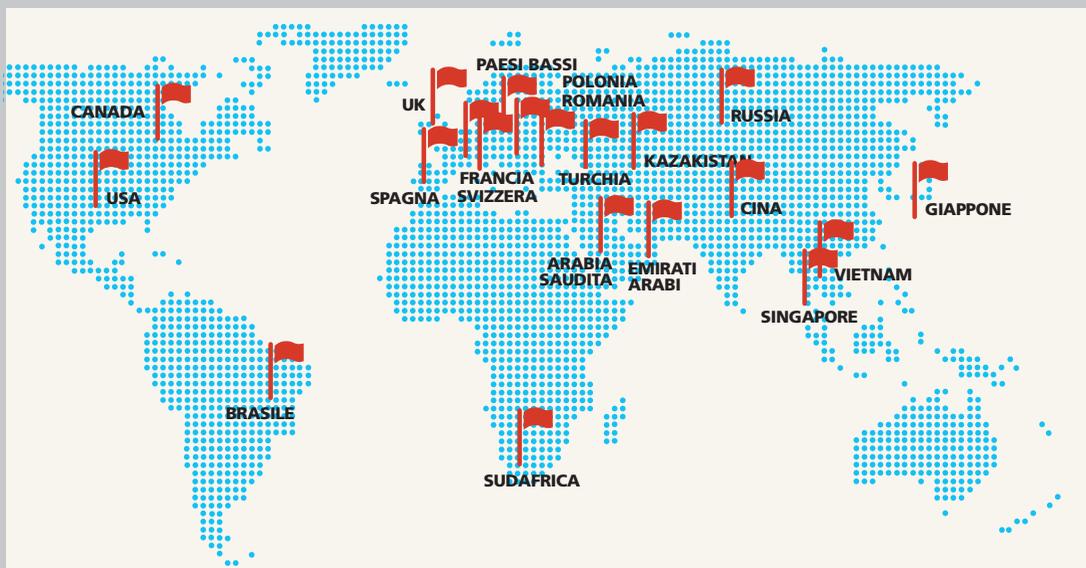
Progetti aggregati per settore/posizione



In particolare abbiamo gestito:

- Più di 60 progetti per AD/DG/Country Manager
- Più di una dozzina di progetti di ricerca per Consiglieri di Amministrazione Indipendenti/Advisory Board Member
- Più di una decina di progetti di Assessment, Market Intelligence e Mappature specifiche
- Più di 150 progetti di Capi Funzione ripartiti tra le seguenti aree:
 - ✓ Commerciale e Marketing
 - ✓ Amministrazione, Finanza e Controllo
 - ✓ Operations
 - ✓ Information Systems
 - ✓ Human Resources and Organization
 - ✓ Legal
 - ✓ Comunicazione
 - ✓ Servizi Generali
 - ✓ R&D

Abbiamo operato per aziende imprenditoriali, per multinazionali, sui mercati nazionali (67%) ed internazionali (33%). Più specificatamente sul mercato europeo (28%) ed extra europeo (72%) dalle Americhe al Giappone.



Alleanze Internazionali

Il network costituito da Santulin & Partners permette di effettuare ricerche internazionali in Europa, Asia, America Latina, Stati Uniti, Canada ed Africa. In particolare, accordi specifici sono stati stipulati in Asia con Bó Lè Associates (www.bo-le.com, la più grande società globale di executive search con base asiatica che, con 24 uffici e uno staff di oltre 550 persone, opera in Cina, Giappone, India e altri paesi asiatici), in Sud America con Caccuri Consultores (www.caccuriconsultores.com.br), in Europa centro-orientale con Pedersen & Partners (www.pedersenandpartners.com) e nel Nord America con RSR Partners (www.rsrparkers.com). Santulin & Partners è stata sempre attiva con ICGN - International Corporate Governance Network.

Santulin & Partners
<http://www.santulin-p.it>

Via P. Cossa, 2 - 20122 Milano, tel. 02.7636761