

Adriano Mureddu,
vicepresidente
risorse umane
di Whirlpool Emea.

Il global manager si trova così

NONOSTANTE LA CRISI, l'industria italiana, specie quella quotata in borsa, dimostra di sapere reggere bene la concorrenza internazionale e continua a crescere, anche se con incognite legate, nel 2012, alla tenuta dei consumi del mercato interno. L'internazionalizzazione e la nuova mappa dei commerci e delle produzioni mondiali hanno un impatto fortissimo sulla ricerca dei talenti manageriali. Come stanno cambiando la strategia, il metodo di recruiting da parte delle imprese di stanza in Italia, ma attive sui mercati esteri? *Capital* l'ha chiesto a un panel di protagonisti, ognuno nel proprio settore: **Francesco Caio**, amministratore delegato di Avio, **Piero Manzoni**, amministratore delegato del gruppo Falck, **Adriano Mureddu**, vicepresidente risorse umane di Whirlpool Emea, **Francesco Santulin** e **Manuela Vallecchi**, della società di executive search Santulin & Partners, **Lorenzo Stanca**, amministratore delegato di Mandarin Advisory, e **Patrizio Mario Surace**, amministratore delegato di Pms Financial and Corporate Communications.

Domanda. Come tutte le multinazionali, Whirlpool è abituata a penetrare rapidamente nuovi mercati: dottor Mureddu, come avete cambiato il modo di far crescere il management, di reclutarlo e che tipo di competenze cercate in questo momento?

Mureddu. Quello che noi abbiamo sempre fatto, in Whirlpool Emea, è privilegiare la diversità, facendo crescere un

management in grado di gestire un'area geografica che comprende Europa, Medio Oriente e Africa con un'ottica né americana né italiana, ma paneuropea. Nei quartieri generali di Comerio (Va), coesistono 26 nazionalità e 17 lingue diverse. Il vantaggio è quello di poter rappresentare la customer base, la realtà dei nostri clienti in maniera più sofisticata. Il rischio è di avere una minore omogeneità culturale nel team. La crisi ci ha solo



Che cosa è cambiato nella politica di ricerca e selezione del **top management** delle nuove multinazionali di stanza in Italia e con una visione sul mondo? Quali sono le prerogative vincenti? Capital lo ha chiesto a un panel di **protagonisti** nei vari settori | **Gabriele Capolino**



SHUTTERSTOCK

... spostato verso est per ricercare talenti altrove e per creare un management futuro nei paesi che presentano tassi di crescita fortissimi.

D. E come li reclutate?

Mureddu. L'idea è quella di creare un management Whirlpool di provenienza locale attraverso degli assignment, dei periodi di prova in Occidente per poi rimandarli indietro dopo due-tre anni, quando il business è già sviluppato. Lo start-up del business preferiamo affidarlo a un manager più esperto. Il management dell'azienda dedica il 25% del proprio tempo a occuparsi di talent management e di engagement. Whirlpool, da questo punto di vista, è una realtà abbastanza singolare: c'è un'attenzione alla pipeline e disponiamo di una serie di metriche per misurarla. Abbiamo panchine molto lunghe, create in anticipo, con programmi di practice search, e facciamo scouting continuo sul mercato europeo, indipendentemente dai ruoli disponibili. Questo ci permette anche di avere un tasso di perdite di talenti molto bassa: il 3%.

D. Falck opera su nuove tecnologie, nuovi mercati e nuovi contesti istituzionali: dottor Manzoni, voi invece come affrontate la necessità di trovare nuovi talenti? **Manzoni.** Per quel che ci riguarda, non c'è una complessità crescente rispetto al passato: anzi, è molto più comodo farlo

oggi. Io ho un sistema informativo unificato per tutti gli impianti che corrispondono a 700 MW installati, 2 MW a pala, per 350 torri eoliche in giro per l'Europa e so esattamente in ogni momento quanto vento c'è su ogni torre, quando devo intervenire e se devo riorientarla. In passato avevo una persona sul campo che gestiva 60 torri senza sapere che cosa succedeva: doveva girarci intorno e magari salirci su mentre nevicava. La nostra maggiore competenza è quella della risorsa naturale, capire se c'è e dov'è. Ecco perché di norma preferiamo lavorare, almeno inizialmente, con piccole strutture locali che ci consentono di individuare i siti, dopo di che cerchiamo di internalizzare queste competenze portando dentro le persone.

D. Come fate poi a convincerli a restare?

Manzoni. Bisogna essere molto attrattivi, con stock option e piani di manager retention lunghi. C'è da bilanciare il ►►



Piero Manzoni, amministratore delegato del gruppo Falck.

Tavola rotonda

Da sinistra, **Lorenzo Stanca**, ad di Mandarin Advisory, e **Manuela Vallecchi**, di Santulin & Partners. Nella pagina accanto, sopra da sinistra, **Francesco Caio**, ad di Avio, e **Francesco Santulin**, presidente e ad di Santulin & Partners; sotto, **Patrizio Mario Surace**, presidente e ad di Pms.

► decentramento con l'internalizzazione, che poi è la competenza imprenditoriale; o riusciamo a mantenerla così negli anni o bisogna cercare di importarla.

D. Dietro molte espansioni internazionali, c'è l'apporto in azienda di un private equity. Dottor Stanca, lei ha invece il problema di trovare prima di tutto l'azienda che fa per lei, e poi ha l'esigenza di affiancare e sostituire qualcuno più adatto a una realtà internazionale. Come ci riesce?

Stanca. Abbiamo due livelli nella ricerca del management. Il primo riguarda le operazioni di buy-out o buy-in. Nella fase iniziale, uno degli elementi chiave è la presenza di un management interno che abbia voglia di investire con noi nell'operazione. E, infatti, le operazioni che vanno meglio sono quelle di management buy-out, nelle quali c'è un manager sul quale scommetti e che si coinvolge nelle operazioni.

D. E il secondo livello?

Stanca. Riguarda la fase successiva, dopo l'entrata in azienda. Noi investiamo in società con 50-60 milioni di fatturato e in altre di dimensioni più contenute; questo è un vincolo per l'internazionalizzazione, perché si tratta di aziende di successo, ma specializzate in una nicchia. Quindi, quando si cerca un manager, c'è un'esigenza di specializzazione. Un esempio in cui abbiamo investito è Euticals: prima fatturava 50 milioni, adesso è a 213 milioni e ha un piano di ulteriore crescita con fusioni in giro per il mondo, con l'obiettivo di fatturato a 400 milioni di euro. Qui si pone chiaramente un



problema di management. Anche perché con aziende target non grandi, non c'è cultura aziendale, non c'è un linguaggio e non ci sono pratiche comuni, per cui l'assorbimento di un manager dall'esterno è più rischioso e complesso.

D. Ma quando dovete far penetrare l'azienda in Cina, quali prassi seguite per individuare la persona giusta?

Stanca. In Cina il mercato è molto diverso e complesso. Non a caso molte aziende italiane lì hanno avuto una storia di insuccessi, perché l'azienda dall'Italia manda un solo manager e nemmeno il migliore: i più bravi preferisce tenerli in azienda. Il nostro vantaggio è di avere una struttura cinese con risorse locali fedeli per ridurre il rischio: in Cina non riesci a fare un outsourcing, rischi solo di crearti dei concorrenti, per cui si esternalizza molto meno. Noi, con un management per metà cinese e per metà italiano, riusciamo in parte a mitigare questo rischio. Esiste anche un tipo di management cinese di nazionalità ma cresciuto negli Usa, ma non sempre funziona.

Vallecchi. In Cina, la conoscenza del manager non è più il fattore trainante: chi viene mandato a Pechino o Shanghai è un manager italiano che ha un modello culturale e affinità elettive che, unite alla capacità e all'esperienza sul mercato cinese, quindi alla conoscenza della lingua, delle tradizioni, dei modelli di business, dei modelli relazionali, delle relazioni con autorità politiche, delle modalità di fare business sul territorio, li rende particolarmente appetibili per le aziende.

D. Ingegner Caio, lei è alla guida di Avio,

che esporta la stragrande maggioranza del suo fatturato, ma che ha quasi il 100% della produzione all'interno dei confini del paese. Come affronta la ricerca di manager che abbiano capacità tecnologiche assolute, ma allo stesso tempo commerciali?

Caio. Il modello di business internazionale per noi significa non tanto la capacità di vendere all'estero, che c'è, ma il saper passare da un modello di export ad uno multilocale o multinazionale. Molti colleghi da anni hanno un'interlocuzione commerciale o progettuale con clienti, non solo quella da export, ma da coprotagonisti di filiera. Dobbiamo essere presenti alla configurazione del nuovo modello e in tutta la genesi delle piattaforme, da un punto di vista progettuale, contrattuale, produttivo e logistico. Questa è una sfida e un cambiamento dai tempi medio-lunghi, perché disegnare un'organizzazione diversa è come disegnare un motore nuovo, che richiede dedizione, energia, project management, continuità.

D. Quindi state cercando nuove figure. In Italia?

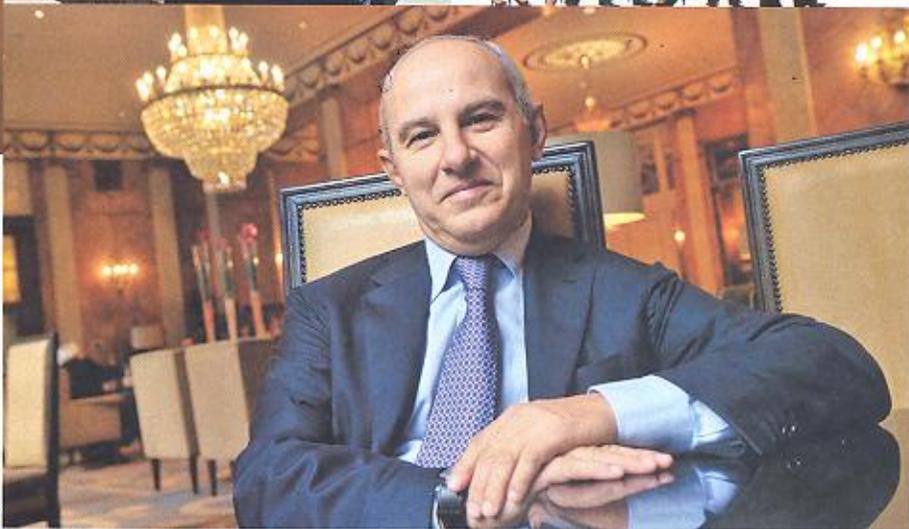
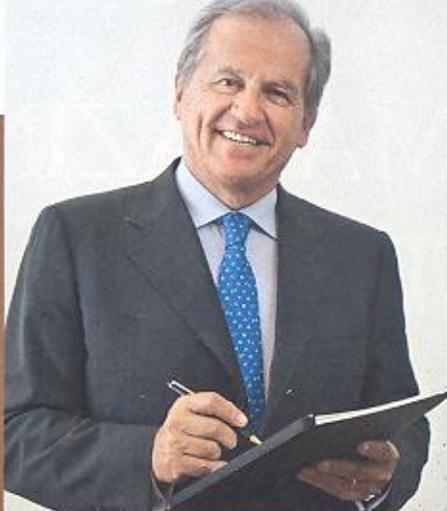
Caio. Cerchiamo persone che sappiano interloquire coi i clienti per sviluppare insieme nuove piattaforme, poi account manager, project e program manager di più ampio standing. Penso che il primo passo vada fatto nella direzione della professionalità, e poi dei passaporti.

D. Il suo passato di superconsulente in McKinsey la spinge a cercare queste professionalità in quel mondo?

Caio. Un elemento specifico di Avio e del suo settore è che le persone, per passione, tendono a essere nelle stesse po-

«Disegnare un'organizzazione diversa è come disegnare un **MOTORE NUOVO**, richiede **CONTINUITÀ**»

Francesco Caio



sizioni e nella stessa azienda per decenni. Da una parte è un'esigenza dei clienti ma dall'altra parte c'è la sfida nell'attrarre talenti perché sanno che c'è una prospettiva di crescita. Profili alla McKinsey, con un mix tra capacità analitica, di project management e una certa interlocuzione consulenziale con i clienti li stiamo cercando, program e project manager anche, esperti di marketing industriale pure, ma soprattutto dobbiamo trovare un giusto mix di conoscenza con le competenze specifiche del settore.

Santulin. Con Avio lavoriamo nell'executive search per la localizzazione in Cina, che si esprime attraverso delle joint venture locali e richiede un'attenzione particolare sulla scelta dei profili manageriali, e c'è ancora un dibattito piuttosto ampio se si deve trattare di locali o italiani.

D. In un mondo always on, le capacità comunicazionali sono fondamentali per decidere se il candidato-talento è quello giusto. Surace, da specialisti in comunicazione d'azienda, al di là della nasometria come vi accorgete se le doti sono quelle giuste?

Surace. Con l'esperienza te ne accorgi abbastanza velocemente. Il manager che sa comunicare deve avere varie caratteristiche, la prima è l'umiltà: nessuno sa comunicare per dote divina, nessuno ha la competenza e la professionalità specifica, bisogna avere l'umiltà di affrontare la comunicazione preparandovi.

D. E come ci si prepara?

Surace. È necessario disporre di varie sensibilità, sapere parlare la lingua che si usa, la capacità di essere efficaci, non lun-

ghi ma incisivi. Un buon comunicatore deve parlare solo quando è il momento. Peter Ducker diceva: «La cosa più importante nella comunicazione è ascoltare ciò che non viene detto».

D. Le capacità di comunicazione variano molto quando si entra in borsa...

Surace. Lì il manager deve avere competenze di comunicazione che si maturano attraverso l'esperienza, la conoscenza delle materie finanziarie e legali, perché quando ci si presenta ai mercati ci sono dei paletti dentro i quali deve sapersi muovere. Spesso i manager non pianificano la comunicazione, anzi la considerano come l'ultima cosa di cui occuparsi.

D. E come sta cambiando tutto ciò con l'internazionalizzazione del business?

Surace. L'esperienza che abbiamo collaborando con tante multinazionali ci dice che prevale il modello glocal, sia globale che locale, attento alle specificità dei paesi.

Santulin. Non ci sono modelli di management unici esportabili, c'è una distinzione in funzione dei settori, delle competenze e dimensioni aziendali. Ci sono aziende in cui c'è ancora l'imprenditore di prima o seconda generazione,

che conserva il suo Dna, ed è necessario adattarsi diventando anche glocal. Noi lo aiutiamo attraverso un network di relazioni e confrontandoci con colleghi in 20 paesi che hanno l'impegno di presidiare la cultura del cliente quando è il momento di scegliere i manager per la selezione finale. I colleghi in loco e i partner mondiali verificano gli skill manageriali. Però, poi, sta a noi verificare la compatibilità culturale tra questi skill e la cultura aziendale, incontrando direttamente i manager finalisti.

D. Potete rilevare una tendenza?

Santulin. Abbiamo suddiviso i nostri clienti per fatturato e per nazione in cui abbiamo operato, dividendo ulteriormente i manager che abbiamo proposto e che poi sono stati assunti dai clienti, fra locali e occidentali. Da questo elaborato abbiamo scoperto che in Europa e in Sud America la scelta verte su manager locali, mentre in Cina su italiani presenti in Cina da almeno dieci anni. Per altre realtà, invece, come il Brasile, Singapore, i paesi europei, il Giappone o il Vietnam, prevale al 70% l'elemento locale e solo per il 30% il non locale. ■