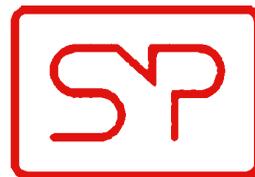




Bilancio positivo
per Santulin & Partners
nel 2007 a pag. 7



N° 3 Marzo 2008
www.santulin-p.it

Corporate News

Newsletter di Santulin & Partners

2008: ANNO NUOVO PROGETTI NUOVI

Il 2008 si è aperto per Santulin & Partners con un rinnovato entusiasmo. A concorrere al clima positivo vi è sicuramente l'ottimo andamento della Società nel 2007, con una crescita importante e nuovi mandati in diverse aree del mondo. Ma vi è anche la soddisfazione per aver dato forma e avviato operativamente una nuova area di servizio, di cui si parlerà molto in questa newsletter: i **manager a progetto**. Spiegheremo più avanti chi sono e che cosa fanno.

Ora vorrei solo esprimere la soddisfazione, sicuramente condivisa dai miei colleghi, di essere stati capaci, crediamo con forse un pizzico di presunzione, di innovare l'offerta della società andando a cogliere quei segnali che il mercato offre con intermittenza ma che denunciano bisogni chiari e concreti, se sappiamo decodificarli. E certamente una caratteristica dell'attuale panorama della managerialità, in Italia e ancor più a livello internazionale, è l'esigenza di un connubio forte tra competenze/esperienza e flessibilità. Flessibilità in senso anche "filosofico", cioè come capacità di affrontare un man-

Segue a pag. 2 »

MANAGER A PROGETTO: UN NUOVO FRONTE NELL'EXECUTIVE SEARCH



**Chi sono i manager
che scelgono di
affrontare una carriera
al di fuori dei percorsi
rigidi di una grande
organizzazione?**

**A PAGINA 2 un sondaggio
di Santulin & Partners ne
rivela caratteristiche e profili**

Nuova professionalità per chi?



Dalla flessibilità dei mercati a quella del lavoro: anche per i manager con esperienza un incarico a progetto può essere preferibile. D'altro canto, se l'azienda ha un problema è normale che ricorra ad un manager in grado di risolverlo per il solo tempo necessario. **A pag. 3 »**

CASE HISTORIES

Parmalat, Benelli, MPAmbiente

Sono significative e importanti le posizioni per gli incarichi "a progetto" già completati per aziende di diverse dimensioni da Santulin & Partners. In sintesi vediamo alcuni casi emblematici in cui il ricorso a manager a progetto è risultato determinante. **A pag. 5 »**



» Segue da pag. 1

dato manageriale per "task", come direbbero gli anglosassoni, senza attaccamento o radicamento ai ruoli o alle posizioni aziendali. In sintesi: faccio al meglio quello che mi viene chiesto e dopo sono pronto per ripartire per una nuova avventura professionale. Non necessariamente nella stessa organizzazione, anzi.

Questa nuova "filosofia", appunto, sembra emergere con chiarezza dai molti colloqui che facciamo con i manager: spesso la possibilità di impegnarsi su incarichi di prestigio e delimitati nel tempo è preferita a situazioni di "navigazione" aziendale non sempre dinamiche e appaganti.

Per le imprese, del resto, la possibilità di contare su professionisti di prim'ordine da utilizzare su mandati circoscritti è un fattore importante di competitività e di migliore resa manageriale.

Presentandoci al mercato con i nostri nuovi "manager a progetto" crediamo perciò di rispondere ad un bisogno che proviene sia dal fronte della domanda sia da quello dell'offerta.

Vedremo tra un anno, commentando l'andamento di questo 2008, se la nostra visione del mercato si sarà dimostrata vincente.

Buona lettura a tutti.

FRANCESCO SANTULIN
Chairman & CEO
Santulin & Partners

NUOVE PROFESSIONI

Manager a progetto: un nuovo fronte nell'executive search

Da un sondaggio di Santulin & Partners emerge un chiaro identikit del manager a progetto: uomo, età 45-65 anni, ancora in servizio e con provenienza in prevalenza dal settore manifatturiero

Sono manager specializzati per affrontare problemi specifici e che operano per un periodo determinato: la ricerca di posizioni per "manager a progetto" è un nuovo ambito di attività di Santulin & Partners. Per lanciare in Italia il nuovo servizio è entrato nella squadra Alberto Villa, un manager con una consolidata e lunga esperienza in posizioni di vertice di grandi gruppi industriali multinazionali.

Il target di clienti è costituito da medie e grandi aziende, con situazioni particolari che richiedono azioni immediate da parte di professionisti di sicura esperienza e competenza.

Da oltre 120 interviste effettuate da Santulin & Partners a senior manager candidati a posizioni "a progetto", emergono alcuni riscontri interessanti:

■ In Italia attualmente si stima che vi siano circa 700-800 professionisti dedicati alla professione di manager a progetto con contratti tra i 6 mesi e i due anni e con un'età compresa tra i 45 e 65 anni. Sono in una netta prevalenza uomini (90%). È un mercato con buone potenzialità di sviluppo se si pensa che nel Regno Unito e in Olanda si stima ci siano rispettivamente



È un mercato con buone potenzialità di sviluppo in particolare se paragonato al Regno Unito e all'Olanda

circa 5.000 e 2.500 manager con questo tipo di mandato.

■ Si tratta prevalentemente (78%) di manager ancora in attività e che provengono da: 62% aziende manifatturiere, 17% aziende commerciali, 11% aziende di servizio.

■ I dirigenti intervistati per la maggior parte sono: 42% amministratori delegati/direttori generali, 18% responsabili di business unit, 16% direttori risorse umane, 24% direttori di funzione.

Inoltre, dall'analisi condotta sul fronte delle aziende emerge che:

✓ per affrontare problemi di natura straordinaria relativi a processi di cambiamento, organizzazione, ristrutturazione, le aziende si rivolgono generalmente al "consulente di fiducia". Oggi solo il 30% ha utilizzato manager a progetto;

✓ il 70% di questi è stato assunto attraverso società di ricerca specializzate mentre il 30% era un libero professionista;

✓ le situazioni per le quali le aziende ricorrono a manager a progetto sono nell'ordine: operazioni di ristrutturazione/riorganizzazione; lancio di nuovi prodotti/nuovi mercati; sostituzione temporanea di dirigenti;

coaching; integrazione sistemi informativi post-acquisizioni; change management.

Le interviste mettono, inoltre, in evidenza come fattore primario di scelta di un manager a progetto la possibilità di delegare al manager situazioni critiche che richiedono decisioni "impopolari", la rapidità di inserimento e intervento, la professionalità e l'indipendenza dal sistema aziendale che garantisce maggiore oggettività alla decisioni.

Dalla flessibilità dei mercati a quella del lavoro: per i manager con esperienza, un incarico a progetto può essere preferibile: Alberto Villa di Santulin & Partners in questa intervista ci spiega perché

Una nuova professionalità per chi?

“Le aziende nei momenti di discontinuità”, commenta Alberto Villa, Senior Consultant di Santulin & Partners, “avvertono la necessità di agire con approcci non tradizionali. Se l’azienda, o parte di essa, ha un problema, è normale che ricorra ad un manager in grado di risolverlo per il solo tempo necessario. E oggi i manager di consolidata esperienza cercano una continuità e coerenza di percorso professionale non più soltanto all’interno della stessa organizzazione, ma sul mercato, facendo propri valori

quali il gusto della sfida e l’indipendenza della propria professionalità”.

Un interesse reciproco, dunque, che sembra possa essere premiato dal mercato. “È vero”, continua Villa, “che il ricorso a mana-

ger a progetto è oggi ancora una prassi poco diffusa, rispetto ad esempio ai Paesi di cultura anglosassone. È certamente però un fenomeno in crescita, sostenuto dalla consapevolezza di questa esigenza da parte del

mercato e da una forte dinamica dell’offerta di manager di qualità ed esperienza. Si tratta di figure che oggi operano sul mercato in modo spesso “destrutturato” e che possono trovare un importante canale di sbocco pro-

prio nei nostri servizi.”

Il manager a progetto è interpretato come una “terza via” tra la consulenza e il ricorso a manager interni: una scelta che consente all’azienda di avvalersi di risorse finalizzate a migliorare performan-

Alberto Villa, da CEO a manager a progetto



Alberto Villa, milanese, ha svolto la propria carriera in grandi gruppi industriali multinazionali come General Electric, Grundig Elettronica, Scaini (gruppo Eni), Exide Technology, Fiamm Automotive Batteries, dal 1983 in posizione di amministratore delegato. Nel 2004 ha assunto un primo incarico importante come manager a progetto in Benelli, storico marchio italiano nel settore moto e

scooter, riuscendo a portare a termine in soli sei mesi il risanamento dell’azienda, poi venduta ad un gruppo cinese. Nel 2006 ha assunto un nuovo incarico a progetto in MPAmbiente, riuscendo a completare in meno di due anni una riorganizzazione strutturale che ha comportato un significativo recupero di produttività e sensibili miglioramenti al conto economico.



ce e capacità di gestione. “La sola consulenza, per i processi operativi”, spiega Villa, “potrebbe non essere indicata per il difficile passaggio dalla proposta alla realizzazione e anche per la reale difficoltà nel trasferire competenze alle persone in azienda. Un manager a progetto, al quale viene assegnata una responsabilità diretta e deleghe adeguate, ha invece questa capacità”.

“Inoltre anche la fase fondamentale di ricerca dei candidati per posizioni di manager a progetto non è sostanzialmente diversa da quella effettuata per altre posizioni manageriali non temporanee. Parzialmente diverso è invece il target dei potenziali candidati, che vengono individuati preferibilmente tra dirigenti che già operano come liberi professionisti sul mercato. È una nuova categoria di manager che sta crescendo nei ranghi: persone di

grande capacità e competenza che hanno scelto di focalizzare la loro carriera su missioni specifiche piuttosto che reinserirsi nei meccanismi alle volte farraginosi di avanzamento professionale tipici delle grandi organizzazioni. Si sentono più liberi ed indipendenti nel loro operato”. E qui Villa sottolinea **la differenza strutturale tra manager a progetto e manager a tempo**. “Santulin & Partners non gestisce un portafoglio di manager rivendendone “a consumo” tempo e prestazioni professionali alle aziende, come prevede la logica del lavoro temporaneo; noi crediamo invece sia importante

“Non esistono manager per tutte le circostanze ma dirigenti più o meno capaci di risolvere i problemi e guidare un’impresa o una parte di essa fuori dalle situazioni difficili”

che il manager venga assunto direttamente dall’azienda e stabilisca con essa un rapporto di completa integrazione su basi fiduciarie, indispensabili per poter avere leve, responsabilità dirette e deleghe adeguate. Questa soluzione garantisce quindi un commitment e un’identificazione con l’orga-

nizzazione molto più profondi e siamo certi che tale formula verrà molto apprezzata dai nostri interlocutori aziendali. Santulin & Partners aveva infatti percepito da tempo dal mercato questa nuova esigenza di ricerca di manager a progetto e il mio ingresso nel team, grazie alla specifica esperienza che ho maturato proprio come executive a progetto, consente ora di partire operativamente”.

Un altro vantaggio di questo nuovo servizio riguarda la flessibilità nei costi. “Il manager a progetto è una risorsa altamente qualificata

con esperienze direzionali di alto livello i cui costi fissi non incidono sul bilancio economico dell’impresa per lungo tempo. Generalmente possono essere operativi in azienda in meno di due mesi e, visto il loro tendenziale sovradimensionamento rispetto all’incarico, diventano operativi in brevissimo tempo”.

Sui manager a progetto circolano anche molti luoghi comuni: ad esempio che si tratta di “mercenari” pronti a qualunque esperienza e che, di conseguenza, sono poco affidabili, in quanto disponibili ad abbandonare il progetto in corso per offerte giudicate migliori e più remunerative. “Sono davvero banalità”, osserva Villa. “Non esistono manager per tutte le situazioni e circostanze, ma dirigenti più o meno capaci di risolvere i problemi e guidare un’impresa o una parte di essa fuori da situazioni difficili. Il manager a progetto, se selezionato da una struttura professionale di executive search, avrà la capacità gestionale necessaria proprio in quanto ha già svolto, con successo, un analogo incarico in passato. Parlare poi di “contratto a tempo indeterminato” per un dirigente è una espressione che ha poco significato. Il manager a progetto è un senior manager che ha deciso autonomamente di fare questa professione e il cui scopo è solo quello della conclusione positiva del mandato”.



Case Histories

Parmalat /1

PERIODO: FASE DI COMMISSARIAMENTO

POSIZIONE: RESPONSABILE RISORSE UMANE DI GRUPPO



Il problema

L'esigenza era quella di centralizzare la definizione di linee guida per la gestione delle risorse umane di gruppo attraverso la costituzione di una funzione HR di Corporate. Le diverse Società/Paese avevano infatti progressivamente conquistato totale autonomia di azione ed operavano senza alcuna uniformità di politiche, né retributive né di percorsi professionali da seguire.

La scelta organizzativa

Affidare alla Santulin & Partners l'individuazione di un Direttore Risorse Umane, con esperienza specifica acquisita nell'operare, a livello di Headquarter's, in ambienti complessi e fortemente internazionali; un manager dotato di energia e leadership, capace di creare rapidamente una cultura aziendale di omogeneità nella gestione delle risorse umane di gruppo. Disponibilità ad operare con un orizzonte temporale di 13 mesi.

La scelta manageriale

Santulin & Partner ha individuato rapidamente un manager di grande esperienza maturata prevalentemente nella gestione e direzione delle risorse umane in grandi multinazionali del Largo Consumo. La persona identificata, nelle sue significative esperienze di permanenza all'estero si era abituato a frequenti contatti con il Corporate HR ed aveva quindi assimilato sia la cultura dell'omogeneità di trattamenti di personale di diverse nazionalità, che quella relativa all'importanza della creazione di un sistema di valori condivisi, entrambe richieste dalla nuova filosofia di gestione del gruppo.

Parmalat /2

PERIODO: FASE DI COMMISSARIAMENTO

POSIZIONE: RESPONSABILE INTERNAL AUDIT DI GRUPPO



Il problema

Esigenza di introdurre rapidamente nel modello organizzativo deciso dal Commissario Straordinario la funzione di Internal Audit, naturalmente fino ad allora inesistente e/o totalmente inefficace.

La scelta organizzativa

Individuazione di un manager con forte esperienza specifica nella gestione, e creazione, soprattutto, di una struttura di Internal Audit all'interno di Gruppi Internazionali complessi di grandi dimensioni; una persona che avesse già vissuto un'esperienza analoga e che fosse capace di formare un team in grado poi di continuare autonomamente nella gestione della struttura impostata.

Si decise di affidare alla Santulin & Partners il compito di individuare questa figura.

La scelta manageriale

Fu individuato un manager che aveva contribuito alla creazione di questi modelli organizzativi di Internal Audit di successo in una grande multinazionale italiana.

L'obiettivo era quello di completare il progetto in 13 mesi e così è stato. Alla fine del periodo, il manager a progetto ha passato la responsabilità ad un giovane manager, interno al gruppo, che gli era stato affiancato dall'inizio della sua attività.

Benelli

PERIODO: 2004

POSIZIONE: AMMINISTRATORE DELEGATO

The Benelli logo is displayed in a large, bold, black serif font against a light beige background.

L'azienda

Benelli è un marchio storico italiano produttore di moto e scooter con sede a Pesaro; l'azienda è stata fondata nel 1911 da Teresa Benelli. Dopo un periodo di successo, l'azienda subì un declino fino alla fine degli anni '90, quando Andrea Merloni la fece rinascere caratterizzandone la produzione nei modelli di grossa cilindrata e di alta gamma progettati e costruiti internamente.

Nel 2005 l'azienda è stata venduta al gruppo cinese Quianjiang; gli attuali azionisti sono tra i più grandi produttori mondiali di veicoli a due ruote.

Il problema

I forti impegni finanziari necessari per finanziare il rilancio industriale e commerciale worldwide dell'azienda, unito ai costi elevati della manodopera e al carattere quasi artigianale della produzione, avevano reso Benelli un impegno non più compatibile con le scelte del gruppo Merloni. Per queste e per altre ragioni imprenditoriali, Andrea Merloni decise di cedere l'attività in tempi brevi salvaguardandone però la cultura industriale, la localizzazione produttiva e l'occupazione.

La scelta organizzativa

Venne deciso di incaricare la Santulin & Partners per la ricerca di un manager che in 6 mesi realizzasse gli obiettivi attesi. La scelta cadde su Alberto Villa, già Presidente e Amministratore Delegato di Fiamm Automotive Batteries con esperienze precedenti e consolidate in operazioni di ristrutturazione industriale e rilancio di corporate multinazionali. Villa ha concluso l'incarico positivamente nei tempi previsti.

MPAmbiente

PERIODO: 2006-2007

POSIZIONE: AMMINISTRATORE DELEGATO



L'azienda

MPAmbiente è stata costituita nel 2004 ed è di fatto una holding che controlla 3 società operative (Elettrorecycling, RPS Ambiente, Video Recycling), operanti nel settore del recupero e trattamento dei RAEE (rifiuti elettrici ed elettronici). Il gruppo si è costituito attraverso acquisizioni di aziende presenti da tempo sul mercato con l'obiettivo di creare un polo industriale in linea con le normative di legge che impongono ai produttori di elettronica ed elettrodomestici il recupero e il trattamento dei beni prodotti. Oggi MPA è controllata interamente da Merloni Progetti, società di ingegneria del gruppo Merloni. La sede centrale è a Milano mentre le società operative sono dislocate in Lombardia e in Veneto.

Il problema

I problemi principali erano costituiti innanzitutto dal dovere consolidare le acquisizioni, dalla produttività non eccezionale in alcuni impianti, dai costi, vista l'area di business, esuberanti e dalla mancanza di una visione unitaria e coerente. Il conto economico risentiva fortemente di questa situazione.

La scelta organizzativa

Si decise nel 2006 di affidare ad Alberto Villa, già segnalato da Santulin & Partners per la Benelli, la riorganizzazione e la ristrutturazione del Gruppo, nominandolo AD con un mandato orientativo della durata di due anni. Villa ha svolto l'attività richiesta e ha lasciato l'incarico alla fine del 2007 dopo aver preparato il successore di provenienza interna.

Bilancio positivo per Santulin & Partners nel 2007

Manuela Vallecchi, partner di Santulin & Partners, commenta l'andamento delle attività. "Il 2007 è stato certamente un anno entusiasmante per Santulin & Partners sia per la conferma della crescita (+20%) che per la "gestazione" di nuovi progetti di attività"

La società, infatti, ha confermato lo sviluppo sui mercati internazionali, sua vocazione primaria fin dagli esordi, mantenendo il posizionamento esclusivo sul Senior Management. Sono nate opportunità interessanti di lavoro su mercati esteri nuovi come ad esempio il Kazakistan, il Vietnam e Singapore.

Anche per quanto riguarda il mercato italiano, Santulin & Partners ha incrementato l'attività sia per conto di realtà imprenditoriali, quotate e non, sia per grandi gruppi. Elemento comune dei nuovi progetti è la loro origine dal rapporto fiduciario, consolidato nel tempo, con imprenditori e manager in posizioni chiave nelle rispettive aziende. Ciò conferma la profonda convinzione della società relativamente all'importanza che ricopre, per la nostra attività (ma non solo), l'attenzione al rapporto con le persone. Gli stessi clienti ed il mercato riconoscono in questo approccio un elemento distintivo caratterizzante della Società. Tale unicità è spesso premiata



con la segnalazione di Santulin & Partners ad altri imprenditori/aziende (30% nuovi clienti).

Per quanto riguarda le nuove aree di attività, nel 2007 Santulin & Partners si è concentrata sul settore assicurativo e sullo sviluppo di un nuovo servizio coerente con il modello di business da boutique che offre un servizio personalizzato.

Sul mondo assicurativo, le relazioni consolidate con i senior manager del settore, hanno consentito di effettuare un'indagine relativa alle problematiche manageriali proprie di questo universo. Le persone interpellate hanno parlato molto apertamente e ne è così emersa un'analisi del settore fatta da un'angolazione nuova, un quadro molto interessante.

Sempre nel 2007 è stata anche avviata l'attività sui manager a progetto, tale servizio nasce dalla nostra capacità di cogliere una esigenza specifica emersa nel rapporto con i Clienti: alcune particolari discontinuità nella vita aziendale possono richiedere la disponibilità, in tempi molto brevi e con orizzonte temporale definito, di manager con competenze specifiche per la soluzione di un problema determinato. Lo sviluppo di tale attività è stato affidato ad un manager con esperienza trentennale nella gestione di imprese industriali, Alberto Villa, al quale Santulin & Partners dà il benvenuto.





Santulin & Partners

Director and Executive Search Consultants



Francesco Santulin
Chairman & CEO



Manuela Vallecchi
Partner



Alberto Villa
Senior Consultant

La Santulin & Partners, fondata nel settembre 2000, da Francesco Santulin, ha l'obiettivo di fornire alle aziende nazionali ed internazionali un servizio di **Director, Executive Search e Manager a Progetto** altamente personalizzato, da boutique di qualità. I suoi Partner hanno maturato esperienze internazionali ultradecennali nel settore e interagiscono con i clienti condividendone 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.

Il patrimonio di conoscenze della Santulin & Partners viene completamente gestito all'interno e continuamente aggiornato, grazie a un sistema di knowledge management progettato ad hoc (SICON S&P®); tale sistema informativo non solo supporta lo svolgimento dei mandati di ricerca, rendendolo rapido e flessibile, ma consente anche una reale attività di intelligence nei settori di focalizzazione.

Director Executive Search e Manager a Progetto

Consiglieri di Amministrazione (7%)
Amministratori Delegati/Direttori Generali (33%)
Primi livelli di riporto alla Dir. Generale (57%)
Progetti Speciali (3%) (percentuali sul tot. progetti)

Settori di focalizzazione

- Tutto il **settore industriale**
- Il **settore tecnologico**, ed in particolare:
ICT (HW, SW, servizi, CIO)
Telecomunicazioni (operatori e manufacturers)
Internet e servizi a valore aggiunto
- Il **settore energetico e le multiutilities**
- I **servizi finanziari**, ed in particolare:
Banche di investimento
Società di Advisory
Fondi di Private Equity
Società di Alternative Investment
Assicurazioni
- Inoltre
Società di Consulenza
Società di ristrutturazione aziendale
Retail e Largo Consumo
Beni di Lusso e Moda
Studi Legali
No Profit

Alleanze/Accordi Internazionali

L'alleanza con The Directorship Search Group (www.directorship.com) consente alla Santulin & Partners di porsi come punto di riferimento all'avanguardia, in Italia, nella ricerca di Consiglieri di Amministrazione. Attualmente inoltre il network costituito da Santulin & Partners le permette di effettuare ricerche internazionali in Europa, Nord e Sud America, Asia. Accordi specifici sono stati stipulati in Sud America con Caccuri Consultores (www.caccuriconsultores.com.br), in Europa centro-orientale con Pedersen & Partners (www.pedersenandpartners.com), in Inghilterra con 33 St. James's (www.33stjames.com) ed in Asia con Bo-Le Associates (www.bo-le.com) con la sua rete capillare di uffici. Santulin & Partners è anche Membro di ICGN - International Corporate Governance Network.

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

Via Pietro Cossa, 2
20122 Milano
Tel. +39 02 76 36 761

Via del Quirinale, 26
00187 Roma
Tel. +39 06 48 90 5000