



Come lavora
una "boutique" di
executive search



N° 4 Maggio 2009
www.santulin-p.it

Corporate News

Newsletter di Santulin & Partners

UN 2009 DI SFIDA E FIDUCIA

Cari amici lettori, dopo un anno ritorniamo a voi con una nuova puntata della nostra newsletter Corporate News. Un anno nel business è un periodo discretamente lungo, ma se pensiamo a quello appena trascorso si ha la sensazione di una totale discontinuità. Nessuno nel marzo del 2008 avrebbe previsto la difficile crisi economico-finanziaria che stiamo attraversando. Ed è inutile dire come questa crisi debba essere affrontata anche dal punto di vista di chi fa il nostro mestiere.

Il 2009 per S&P è iniziato all'insegna della consapevolezza di poter dare un contributo per il superamento di questa crisi, fornendo al sistema economico strumenti e modalità per garantire senior management in modo tempestivo, adeguato in termini di qualità, coerente con culture imprenditoriali/familiari, in ogni parte del mondo industrializzato e non solo.

In tempi difficili si richiede infatti alle aziende e a chi le governa una capacità particolare: quella non solo di gestire l'ordinario, pur con gli obiettivi sempre più ambiziosi che impone il business, ma di ripensare anche radicalmente il modo stesso di fare business, guardando alla realtà con uno spirito innovativo, creativo, non legato al passato, e ciò è possibile solo con l'inserimento di nuovo management dall'esterno.

» Segue a pag. 11



ECONOMIA IN CRISI? SERVONO MANAGER "MISSION IMPOSSIBLE"

I casi Mantero, Cobra AT e ATB Riva Calzoni
raccontati dagli stessi protagonisti DA PAGINA 2

MANAGER A PROGETTO Profili richiesti in tempi di crisi

Bilancio positivo di un anno



Con la crisi che si è acuita nella seconda metà dello scorso anno, le imprese, tradizionalmente restie ad assumere nuove figure professionali, hanno espresso una forte preferenza per mandati di ricerca per manager a progetto.

A pag. 11 »

MERCATO ASSICURATIVO

Evoluzioni manageriali

Dopo la survey effettuata nel 2007 sull'evoluzione manageriale nel mondo assicurativo, il 2008 può essere considerato l'anno di effettivo e assai positivo avvio delle attività di S&P anche in questo comparto.

A pag. 10 »

Ristrutturare? Si può con il manager a progetto



Massimo Brunelli racconta la sua esperienza nel risanamento del gruppo tessile Mantero riportato a *break even* in meno di due anni con un chiaro mandato a termine. Segreti e strategie di un difficile *turnaround*

IL RISANAMENTO È SERVITO Sopra, Massimo Brunelli, AD di Mantero

Certi mestieri non si inventano: sono nel dna. Anche perché sono mestieri di fascino, certamente redditizi, alle volte spericolati, adatti a chi ha nel dna, appunto, una buona dose di risk addiction. Sono i ristrutturatori di aziende: personaggi che, muovendosi nei piani direzionali con eleganza e modi felpati, avvolti da una cortina di discrezione, prendono in mano le sorti di un'azienda ormai votata al fallimento e, bilanci alla mano, analizzano i problemi, individuano le cause, delineano un possibile percorso di salvataggio e lo implementano. Spesso sono interventi dolorosi, sempre – assicurano – necessari.

Massimo Brunelli, 50 anni, è uno di questi. Ha alle spalle esperienze di direttore finanziario in grandi gruppi come Olivetti, Enel, Telecom Italia, e per circa 2 anni di partner fondatore nella Tatò & Partners, esperienza di cui parla poco volentieri perché, assicura, i salvataggi si possono fare solo con le deleghe e non come consulenti. Infatti lo troviamo nel 2004 al posto di comando di Finmatica, l'azienda che era stata una star di Borsa ai tempi del Nuovo Mercato (il titolo quotato nel 1999 a 5 euro era salito al livello record di 178 euro nel marzo dell'anno successivo) e poi crollata sotto il peso di debiti e inchieste giudiziarie.

Riesce tuttavia a fare pulizia anche lì, pur non potendo evitarne il fallimento. Nel 2007 è di nuovo alle prese con un caso quasi disperato: il salvataggio del gruppo comasco Mantero, un'azienda storica della seta e tra le più blasonate nel panora-

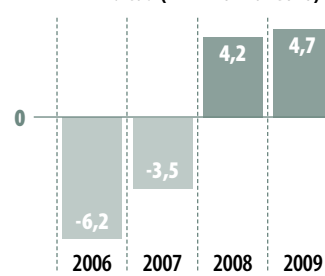
ma del tessile italiano di qualità, con marchi in licenza del calibro di Celine, Ferrè, Calvin Klein, Kenzo, Diane von Fürstenberg. Un gruppo che a fine 2006 registrava su 95 milioni di euro di fatturato 20 milioni di perdite e un indebitamento di 47 milioni.

“La situazione finanziaria era precaria – ricorda Massimo Brunelli – ma soprattutto la reputazione dell'azienda era ai livelli minimi. Nell'ottobre 2006 mi chiama il presidente Moritz Mantero per verificare la mia disponibilità ad un drastico intervento di riassetto del gruppo. Ci ho pensato meno di 24 ore e ho accettato, ma a precise condizioni: deleghe complete sull'operatività e, quindi, non intromissione degli azionisti nella gestione, programmazione degli obiettivi (e dei compensi) sulla base dei valori di EBITDA, mandato a termine di 3 anni”.

Brunelli inizia a gennaio 2007 e a metà febbraio comunica alla stampa il suo piano di riassetto: riorganizzazione delle aree di business con divisioni verticalizzate a ciclo completo (dalla progettazione, al marketing alla produzione e vendita per aree di prodotto con unico responsabile) al posto della classica ripartizione per divisioni

EVOLUZIONE DELL'EBITDA

Ebitda (in milioni di euro)



Giovanni Ronchetto, semplicemente l'uomo del nucleare

Una lunga esperienza nel gruppo Fiat, poi l'avventura nella componentistica nucleare per lanciare due aziende italiane ancora piccole nelle grandi commesse internazionali

funzionali; azzeramento della prima linea e ingresso di nuovi manager dall'esterno o promossi dall'interno; riduzione del personale attraverso un piano di Cig per 258 dipendenti (alla fine scenderanno da circa 690 a 480). L'obiettivo dichiarato è di raggiungere il break even nel 2009. "Posso confermare che raggiungeremo quest'anno l'obiettivo – annuncia Brunelli – sia sul piano economico-finanziario, sia su quello del recupero di immagine".

Un risultato importante, ottenuto in che modo? "Certamente con un nuovo assetto organizzativo e di business – spiega Brunelli – ma anche con una costante opera di comunicazione all'interno con le diverse funzioni aziendali a qualsiasi livello, per spiegare che cosa stavamo facendo e dove volevamo arrivare. Senza il concorso di tutti non avremmo mai raggiunto questo risultato".

C'è anche un altro fattore determinante: la natura "a termine" del mandato. "Diversamente da come molti pensano – osserva ancora Brunelli – la chiarezza di un rapporto finalizzato ad un obiettivo ben preciso è stato per me un punto di forza nei confronti sia della proprietà sia dei dipendenti. Essere manager a progetto ti mette in una posizione super partes e ti affida un mandato chiaro e condiviso. Quando si richiedono competenze particolari per affrontare sfide aziendali difficili, è meglio affidarsi a qualcuno che ha nel proprio dna e nelle proprie prerogative la capacità di produrre *turnaround* in tempi ben quantificabili. Per le aziende che navigano in situazioni di questo tipo la ricerca di un manager a progetto, con le caratteristiche e motivazioni giuste, penso sia la soluzione migliore e che consente maggiori probabilità di realizzare svolte radicali in tempi ragionevoli".

Ci sono business che rimangono prevalentemente nell'ombra, finché all'improvviso entrano per breve tempo sotto i riflettori mediatici per poi nuovamente defilarsi. Era il 6 novembre 2006 quando i principali giornali italiani parlarono di una sorta di Ufo partito nella notte da Milano alla velocità di crociera di 10 km all'ora su rimorchi speciali e approdato poi al porto fluviale di Cremona con destinazione Mantova, Porto Marghera e, oltre Oceano, Palo Verde nel deserto dell'Arizona. L'Ufo su gomma era in realtà un generatore di vapore, il principale componente delle centrali nucleari, un enorme calderone lungo 25 metri e pesante 720 tonnellate che doveva essere consegnato ad una utility americana a completamento di una consegna di 6 generatori da parte di un'azienda italiana, di cui Giovanni Ronchetto era direttore generale della divisione nucleare.

Ronchetto è uno di quei manager che si possono etichettare come "one man, one business", perché dell'attività di cui si occupano fanno tutto e hanno acquisito competenze specialistiche e di nic-

chia attraverso anni di attività ai massimi livelli in gruppi internazionali. Grazie ad una carriera ventennale maturata in varie realtà del gruppo Fiat, in particolare in America e nel settore aerospaziale, Ronchetto si crea la fama di esperto e uomo di relazioni con ottime entrate con i manager che contano nel settore della difesa e dell'energia.

Non molti in Italia sono al corrente che esistono nel nostro Paese realtà industriali dotate di capacità ingegneristiche e di competenza in lavorazioni meccaniche che pochissimi al mondo possono vantare. Si tratta di lavorazioni di altissima precisione su componenti, ad esempio quelli degli impianti nucleari, di dimensioni e peso impressionanti (centinaia di tonnellate ciascuno). Proprio in una di queste realtà imprenditoriali "uniche" Giovanni Ronchetto viene chiamato a portare la sua esperienza internazionale e le conoscenze e capacità acquisite oltre oceano.

La ricerca era stata condotta da Santulin&Partners. "Era l'uomo giusto per una posizione che richiedeva grande competenza di settore e relazioni ai massimi livelli nella industry di riferimento – ricorda Francesco Santulin. Abbiamo incontrato diversi candidati prima di entrare in contatto con questo manager italiano, vissuto quasi sempre all'estero, che si era accreditato con autorevolezza con i vertici dei maggiori operatori del settore, dalle utilities americane dell'energia a colossi come Westinghouse e General Electric".

Portato a buon fine il mandato, dopo tre anni, ad inizio 2009 la carriera di Giovanni Ronchetto è di nuovo ad una svolta. Sergio Trombini, azionista di riferimento del gruppo che controlla la ATB Riva Calzoni di Brescia, lo chiama per l'operazione di lancio del proprio programma



Giovanni Ronchetto, direttore divisione nucleare di ATB Riva Calzoni



>>

di ingresso nell'industria nucleare internazionale. La richiesta di Trombini e la situazione in cui si trovava ATB erano per certi aspetti simili a quelle affrontate nella precedente esperienza: mancanza di un portafoglio ordini nel nucleare, necessità di una nuova organizzazione della divisione, preparazione di un business plan triennale.

Dopo aver valutato a fondo le capacità di ATB ed averne raccolto una impressione estremamente favorevole, Ronchetto decide di accettare la sfida e propone al presidente un mandato a progetto per due anni.

A metà gennaio 2009, Ronchetto entra quindi nel gruppo ATB Riva Calzoni con la qualifica di direttore della divisione nucleare, con ampie deleghe di budget e di organizzazione e con un reporting diretto al presidente.

“Entro due mesi – conferma Ronchetto – presenterò al presidente il business plan che consentirà l'avvio operativo delle attività. Nel frattempo ho avviato i miei contatti internazionali per la ricerca di opportunità di lavoro in campo nucleare”.

Se gli si chiede per quale motivo ha scelto di proporsi come manager a progetto per un periodo di due anni, Ronchetto non ha alcun dubbio: “Perché è il periodo di tempo giusto per avviare da zero un'attività in questo settore. La mia professionalità, con il trascorrere degli anni, si è specializzata negli start-up, dove credo di poter dare il massimo valore aggiunto. È una posizione che consente di operare all'interno dell'organizzazione con un mandato preciso e obiettivi predefiniti, beneficiando del massimo rispetto di colleghi e collaboratori. Questi ultimi, infatti, sanno che la mia attività nel gruppo è a termine e mi vedono come lo “specialista” che viene a svolgere un mandato per il quale si richiedono elevata professionalità e specializzazione. Anche dal punto di vista dell'azionista è una formula vincente, perché consente all'azienda di avere, per il periodo che serve in una fase di avvio, professionalità e competenze difficilmente reperibili sul mercato, e di avviare poi una fase ordinaria con risorse interne in grado di sviluppare successivamente il business”.



Anche dal punto di vista dell'azionista è una formula vincente

Sopra, trasporto di un componente

Le impossibili

Certi personaggi e certe carriere sono conosciuti più all'estero che nel Paese d'origine. Giuliano Venturi bresciano, classe 1942, inizia la sua attività professionale in Honeywell-Bull nel 1972 diventando cinque anni dopo regional manager per l'Italia e la Svizzera. Nel 1979 entra nel gruppo General Electric dove rimarrà per buona parte della carriera con una sequenza impressionante di responsabilità: da capo del marketing nel Sud Europa, a General Manager per l'Europa continentale a senior vice president marketing & customer care e infine senior vice president EMEA. Anche le sedi di lavoro cambiano di conseguenza: da Parigi a Londra al Maryland. Poi, all'età di 55 anni, il ritorno in Italia con una esperienza in Nuovo Pignone come direttore generale (azienda acquisita da General Electric nel 2004) che lascia per affrontare, nel 1997, due esperienze di primissimo piano come amministratore delegato: gli start up di Albacom e EdisonTel.

UNA LUNGA ESPERIENZA INTERNAZIONALE

Nel 2003 una nuova svolta: un imprenditore bresciano che nei primi anni '60 aveva fondato un gruppo di componentistica meccanica poi diversificatosi a livello internazionale, lo chiama affidandogli un mandato cruciale per il gruppo: gestire il passaggio generazionale. Chi meglio di un manager con l'esperienza e le capacità di Venturi, per giunta bresciano, poteva garantire questa delicata fase di transizione? Tale passaggio, che nasce dalla volontà di cambiamento associata ad una pianificazione anche temporale, richiedeva necessariamente sensibilità ed esperienza per poter cogliere tutti gli aspetti ed in par-



ticolare quello relativo al ruolo della generazione che “lascia”: è importantissimo che il ruolo gestionale si riduca sempre di più ma venga mantenuto un ruolo consulenziale che è fondamentale per le scelte strategiche (quali l'uscita da business in portafoglio, alleanze o acquisizioni) poiché non si può comunque rinunciare

INCARICO A TERMINE
Nei passaggi generazionali è importante che si percepisca il carattere “a progetto” del mandato

a importanti capacità imprenditoriali.

“Può sembrare strano – racconta Venturi – che dopo una lunga carriera internazionale e

prevalentemente all'estero io abbia accettato di interessarmi di una vicenda e di una problematica familiare tutta italiana. Ma in realtà a 61 anni era il momento giusto per trasmettere ad altri il bagaglio di conoscenze ed espe-

sfide di un bresciano Doc



I passaggi generazionali sono momenti cruciali nell'evoluzione di un'azienda. Meglio affidarsi a manager carismatici e di grande esperienza internazionale

LA FIDUCIA INNANZITUTTO È fondamentale in questo tipo di incarico la fiducia anche da parte del prescelto alla successione

rienze che avevo acquisito in quasi 40 anni di professione e avviare un brillante esponente della nuova generazione di industriali italiani a prendere in mano il timone della sua azienda”.

LO SPECIALISTA “A PROGETTO”

Venturi entra nel gruppo imprenditoriale con l'incarico di consigliere delegato. “Io mi occupavo della strategia, ma le modalità operative e gli interventi sull'organizzazione nascevano da una valutazione comune, non solo tra di noi, ma anche con il presidente o all'occasione con il Cda del gruppo”.

Viene da chiedersi com'era il rapporto con l'erede designato e se c'era sempre condivisione. “L'elemento fondamentale in questo tipo di incarico – spiega Venturi – è la fiducia, sia da parte della generazione precedente, sia da parte dei candidati alla successio-

ne: non deve esserci soluzione di continuità nel passaggio di mano. Ho cercato subito di stabilire con il successore un rapporto chiaro, facendogli capire che il mio ruolo, anche se non era stato definito un termine al mandato, era transitorio, che io ero in realtà quello che chiamano un “manager a progetto”, e che il mio vero obiettivo era che lui acquisisse conoscenze e tecniche manageriali per la gestione del gruppo. Per questo motivo si faceva in modo che le decisioni e i cambiamenti adottati venissero implementati dall'uno o dall'altro a seconda del tema”.

Completato l'avvicendamento, Venturi viene chiamato nella vicina Verona a ripetere l'esperienza, questa volta con il gruppo Biasi, una storica azienda italiana,

fondata negli anni '30 e con un business focalizzato sulla produzione di caldaie e radiatori.

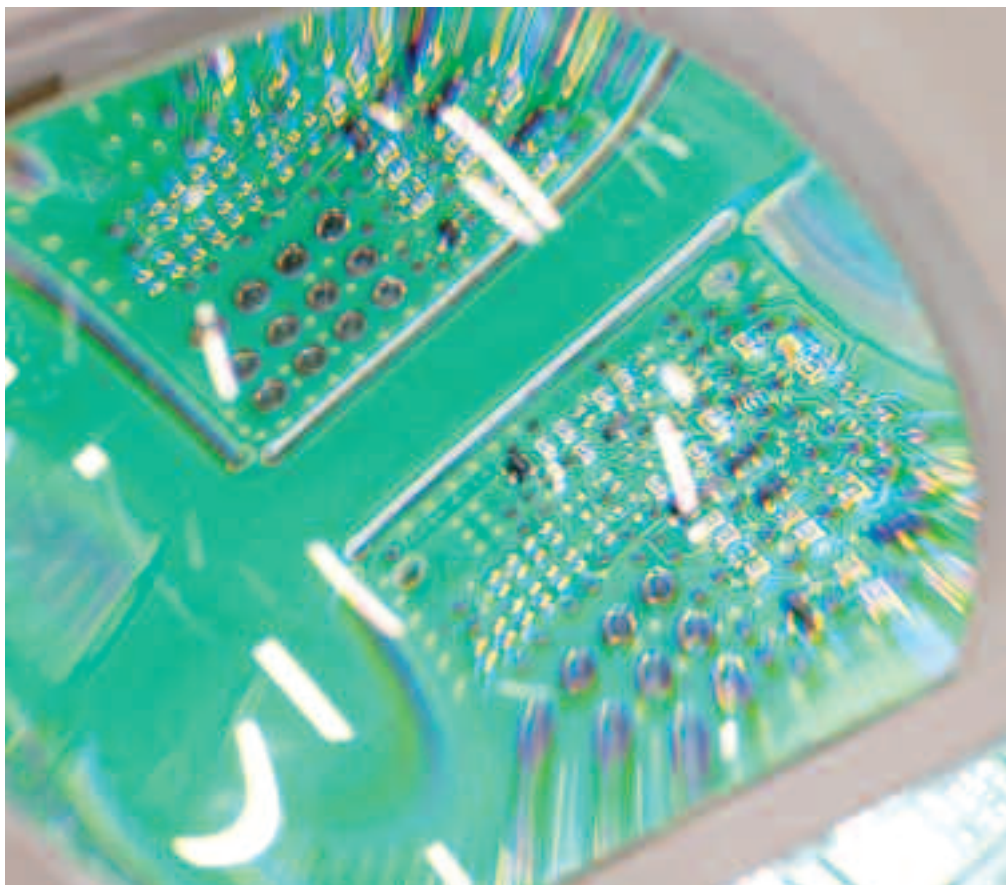
L'attuale presidente, Paolo Biasi, ha un figlio, l'ingegner Matteo, che deve prendere in mano le redini del gruppo, e Giuliano Venturi sembra la persona più indicata ad accompagnarlo verso le nuove responsabilità. Venturi assume la carica di amministratore delegato, ma lascia a Matteo Biasi, già direttore commerciale estero e ora direttore generale, autonomia a livello commerciale e gestionale. Insieme ridefiniscono le priorità strategiche del gruppo in termini di mercati e di organizzazione interna. Matteo comincia a

muoversi con progressiva autonomia nel quadro di un processo di responsabilizzazione a “tre gradini”. “Con i miei collaboratori – spiega Venturi – ho definito tre livelli di delega: condivisione prima dell'assunzione di decisioni, autonomia con successiva condivisione delle decisioni assunte, completa autonomia. Il mio obiettivo era concedere progressivamente un livello maggiore di autonomia, con la regola che a fronte di errori importanti si ritornasse automaticamente al gradino inferiore”.

Anche in questo caso il fattore vincente è risultata la fiducia e la percezione del ruolo come non conflittuale per le legittime ambizioni di Matteo Biasi: “È vero: l'età e le mie esperienze mi rendevano credibile come interlocutore transitorio.

Pur avendo un mandato ufficiale da parte del Consiglio, era evidente a tutti che il mio mandato era “a progetto” e soprattutto che il vero protagonista, anche se ancora in pectore era l'ingegner Matteo Biasi”.

Oggi Venturi è consigliere indipendente del gruppo Biasi e a capo dell'organismo di vigilanza, ma la sua vera passione è un'altra. “Ho comprato una tenuta a Bardolino dove produco vino e olio. Per ora è ad uso personale, poi vedremo. Mantengo i contatti con il mondo del business, ma finalmente posso coltivare quegli interessi che in tanti anni di lavoro in giro per il mondo non potevo neppure prendere in considerazione”.



Come sfidare il mercato con la Operation Excellence

MODELLO DA BOUTIQUE
Coniugare cura e ascolto delle esigenze del cliente con una ricerca tempestiva e personalizzata

Alle volte la creatività è importante anche nella definizione dei ruoli aziendali. A Carmine Carella, amministratore delegato di Cobra Automotive Technologies, una realtà di eccellenza tecnologica nel settore dei sistemi elettronici di sicurezza per il mercato automotive con headquarter a Varese, l'idea venne due anni fa. "Nella vita di un'azienda bisogna sempre guardare avanti, cercando di scoprire come innovare, non solo per quanto riguarda i prodotti e i servizi che offriamo, ma anche i processi che li determinano".

In Cobra c'era l'esigenza di guidare in modo congiunto due ambiti di attività che ricadevano su funzioni aziendali diverse: la Qualità e l'Innovazione tecnologica, ossia la definizione degli standard di processo che garantiscono la maggiore efficienza

e competitività dell'offerta e la messa in atto di strumenti e piattaforme tecnologiche ottimali per il loro raggiungimento. Caso abbastanza unico nel panorama degli organigrammi aziendali, viene creata una nuova posizione aziendale: la direzione di Operations Excellence (Opex).

"La ricerca del candidato a dirigere la nuova unità non è stata per nulla facile. Inizialmente, è stata affidata una ricerca esterna ad una società

"Al manager si chiedono doti umane per integrarsi nella nuova cultura aziendale"

di *head hunting* e non ha avuto successo. A questo punto ci siamo rivolti alla società di executive search Santulin&Partner per valutare insieme con quali criteri definire la job description e le caratteristiche del candidato. Il fatto di parlarne con professionisti con un'importante esperienza aziendale alle spalle, mi riferisco a Francesco Santulin e Alberto Villa, ha molto aiutato il percorso di individuazione del manager".

"Sapevamo che si trattava di una ricerca impegnativa – spiega Francesco Santulin – perché presupponeva di identificare competenze generalmente distinte, da individuare in un'unica persona. Insomma, quello che cercavamo era una figura nuova, una *mission impossible* per chi ricerca manager in modo standard. La ricerca è durata diverse settimane e,



Alle volte la competitività si gioca su funzioni chiave aziendali che ancora non esistono. Storia di una ricerca “mission impossible”

grazie alla frenetica serie di contatti con dirigenti a noi noti in contesti aziendali fortemente innovativi e tecnologici, che è la modalità con cui siamo soliti operare, diversamente dalla tipica attività di incroci di database delle società di *head hunting*, è stato individuato un profilo con le caratteristiche adatte”.

“Quando ho ricevuto da Santulin la presentazione di un manager di buona esperienza internazionale e che aveva guidato sia la divisione Qualità sia progetti ICT di rilevanza internazionale – ricorda Carella – ho pensato che forse eravamo finalmente sulla strada giusta. Si trattava di una persona che aveva ricoperto diversi incarichi in una realtà multinazionale come SAES Getters. Ci siamo incontrati e ho avuto subito l'impressione che capisse appieno il significa-

to della nuova funzione e che avesse le capacità e le competenze per guidarla”. Siamo nell'ottobre 2008 quando Stefano Trivellato, 45 anni da Lendinara (Rovigo), una carriera svolta in buona parte all'estero (Stati Uniti e Cina), approda a Varese come responsabile della nuova direzione di Operations Excellence. “All'inizio – ricorda Trivellato – la mia funzione non era sempre chiara a tutti. Le organizzazioni sono per loro natura conservatrici. Ma dopo qualche tempo è diventato evidente il vantaggio di poter coniugare metodo, piattaforme tecnologiche e controllo degli standard qualitativi in un'unica funzione: andiamo tutti nella stessa direzione che è quella di migliorare continuamente i processi aziendali. E in questo modo abbiamo le risorse e le competenze per



NEL SEGNO DELLA TECNOLOGIA

Sopra, la sede di Cobra a Varese. A destra, Stefano Trivellato, Operations Excellence Director e Carmine Carella, CEO di Cobra. Sotto e a sinistra, due operatori al lavoro



LE TAPPE DI UN SUCCESSO

1975

Cobra produce i primi sistemi antifurto per veicoli

1986

È una delle prime aziende a utilizzare l'SMT Technology

2003

Lancio dei servizi basati sulla localizzazione

2006

Quotazione alla Borsa di Milano

2007

Apertura della sede in Cina

2008

Espansione in Brasile e Corea

trovare sempre la soluzione migliore”. A distanza di qualche mese il bilancio della nuova direzione Opex è dunque positivo. “Siamo riusciti a passare da una divisione di specialisti in competenze diverse ancorché affini – sintetizza Carella – ad una che forma manager con una nuova specializzazione, funzionale ai processi e a agli obiettivi dell'azienda. Anche questo è fare innovazione”.

Va riconosciuto quindi alla Santulin & Partners la capacità di aver capito le esigenze “non standard” di un'organizzazione. “È un'attitudine possibile solo in una dimensione professionale da *boutique* – osserva Santulin – che concretamente è in grado di coniugare cura e ascolto delle esigenze del cliente con la tempestiva realizzazione di una ricerca personalizzata. Teniamo presente che il manager individuato non deve possedere solo competenze tecniche e professionali coerenti con le esigenze espresse, ma anche le doti umane e la personalità necessarie per integrarsi nella nuova cultura aziendale. E poter così assolvere al meglio il mandato ricevuto”.

Adesso vi spiego che

Fare *executive search* in modo professionale differenziandosi dai grandi network. Ecco alcuni principi fondamentali

Allora, diciamolo subito: che cosa vuol dire essere una *boutique di executive search*?

“È fondamentalmente una questione di servizio: essere una *boutique*, piuttosto che una società multinazionale di *head hunting*, vuol dire poter procedere in ogni mandato in modo flessibile e personalizzato, ascoltando e capendo le richieste del cliente e poi effettuando una ricerca davvero su misura per cogliere in pieno l’obiettivo”.

Un esempio?

“Un esempio molto concreto è costituito dalla differenza nel modo in cui viene operativamente effettuata la ricerca: normalmente la società di *head hunting* avvia un processo di selezione standard, analizza i propri archivi, incrocia i database e estrae i file più interessanti, partendo dai quali avvia la fase dei colloqui. Per S&P la ricerca è un processo sul campo: iniziamo con l’approfondire le nostre conoscenze del



Manuela Vallecchi, partner di Santulin & Partners

mercato specifico in cui opera la società cliente; avviamo poi una serie di contatti con manager del settore da noi conosciuti che ci aiutano a capire lo scenario in cui opera il cliente, le regole del gioco in quello specifico segmento, quali sono le realtà più affini e le best practice sul mercato di riferimento. A questo punto, soltanto, parte la ricerca, che consiste: nell’individuare le posizioni chiave nelle aziende che presentano una qualche correlazione significativa con il nostro cliente e in quelle che rappresentano il nostro target,

nella ricostruzione della loro struttura organizzativa e nell’individuazione dei manager che possono assolvere al meglio il mandato del cliente. Come si vede è un processo lungo e approfondito, che solo strutture snelle e flessibili e con una lunga esperienza nel mercato possono intraprendere”.

Ma in che modo si differenziano i processi di selezione in termini di risultati?

“Ci sono delle ricerche che è possibile portare a termine in modo positivo solo se si opera da *boutique*. Non è

“
Per S&P la ricerca è un processo sul campo che solo strutture snelle e flessibili possono intraprendere

”

cos'è una “boutique”

ipotizzabile completare con successo ricerche relative, ad esempio, a posizioni non esistenti nel mercato, come è il caso della figura di Operation Excellence di Cobra, di cui parliamo in questa newsletter, oppure a posizioni “non convenzionali” come il presidente del collegio sindacale, internazionale e sofisticato, adatto a sprovincializzare anche questa funzione tradizionalmente conservatrice, come ci è stato chiesto di occuparci in passato. In generale, in tutti i casi in cui si tratta di posizioni nuove oppure di ricerche in cui, al di là delle competenze tecnico-professionali e manageriali, determinanti per l'individuazione del candidato ottimale sono le caratteristiche personali. Il nostro approccio è l'unico che garantisce una soluzione personalizzata perché si basa su un processo di ricerca specifico e focalizzato. Noi operiamo spesso con imprese di media capitalizzazione: si tratta di realtà alle volte poco conosciute e che operano in settori di nicchia sui quali esistono scarse fonti informative. In questi casi, proporre al cliente candidature di manager con eccellenti percorsi professionali tutti all'interno di grandi organizzazioni internazionali, avrebbe poco senso se tali competenze non fossero accompagnate da caratteristiche personali coerenti con la realtà nella quale andranno ad operare.

La media azienda italiana è infatti del tutto particolare ed ogni inserimento presenta criticità e problematiche del tutto peculiari. Come si può intuire, i nostri progetti hanno un elevato livello di complessità che può essere adeguatamente affrontato solo con un servizio professionale e pertinente: ossia studiando il caso specifico e facendo una seria ricerca sul mercato per trovare davvero la soluzione vincente. In sintesi, la nostra caratteristica è quella di avere la capacità di costruire soluzioni personalizzate adeguate ai bisogni del cliente, per di più con un reach geografico esteso sia all'Europa sia al resto del mondo”.

E nei mandati all'estero come vi muovete?

“La filosofia è identica. Innanzitutto abbiamo costituito una nostra rete di partner affidabili, e soprattutto con un approccio metodologico simile al nostro, nei principali Paesi in cui operiamo, dalla Cina, alla Russia, al Sud America e al continente africano. Poi, il processo di ricerca rimane guidato da noi: la società partner, opportunamente informata e indirizzata, individua i candidati che noi procediamo a intervistare singolarmente nel loro Paese d'origine. Questo è necessario perché determinante è la fase di trasferimento della cultura del cliente ai candidati. È solo dopo queste fasi preliminari, quindi dopo aver attentamente valutato la

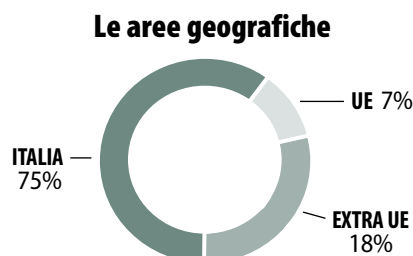
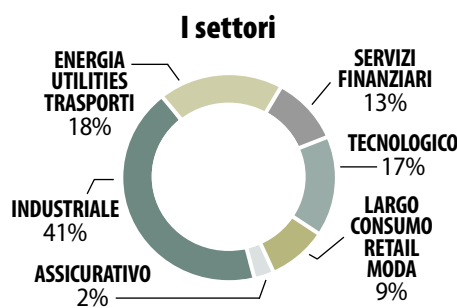
comprensione e la adattabilità dei candidati alla cultura aziendale, che organizziamo i colloqui dei candidati idonei direttamente con il cliente”.

In sintesi, qual è l'elemento centrale nel vostro rapporto con il cliente?

“Senza dubbio la fiducia. Le aziende sanno di poter contare su di noi per risolvere un problema spesso delicato e complesso come è la ricerca di manager. Sanno che faremo tutto il possibile per svolgere il mandato nel modo migliore e che parliamo il loro stesso linguaggio, perché veniamo dal mondo delle aziende e facciamo questo mestiere da oltre vent'anni. E devo dire che anche noi avvertiamo la responsabilità della fiducia che ci viene accordata. E questo è uno stimolo a fare sempre meglio”.

“
La nostra caratteristica è quella di costruire soluzioni personalizzate
”

SANTULIN & PARTNERS NEL 2008

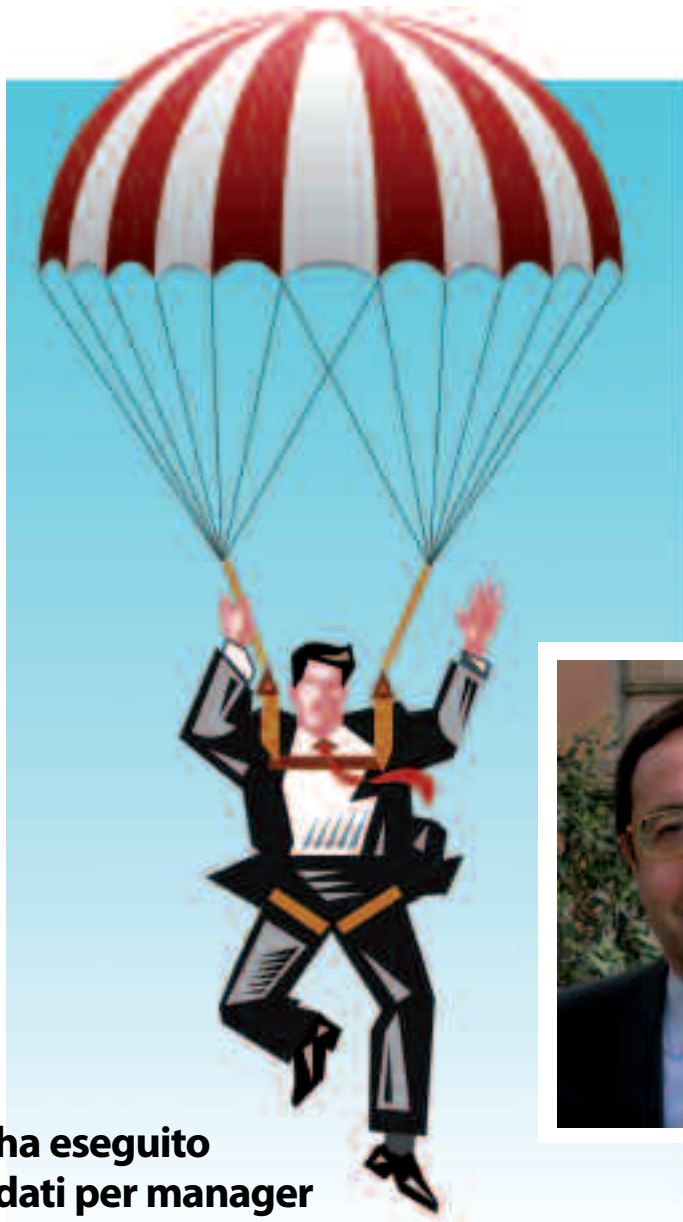


S&P guarda con successo al mercato assicurativo

Una ricerca di S&P evidenzia come fattori fondamentali la cura del cliente e l'attenzione alla rete agenziale

Dopo i primi contatti nel 2007, il 2008 può essere considerato per S&P l'anno di avvio effettivo delle attività anche nel comparto assicurativo. L'attività ha preso avvio da una survey effettuata allo scopo di cogliere le tendenze del mercato, le esigenze di rinnovamento dei processi e le principali caratteristiche richieste agli executive del settore, per poter efficacemente cavalcare i rinnovamenti in atto.

Le consolidate relazioni con i senior manager del comparto assicurativo di Santulin & Partners ed in particolare dell'ingegner Grassi, senior consultant focalizzato principalmente sul settore assicurativo, hanno consentito di effettuare un'indagine diretta e concreta in merito alle problematiche manageriali del settore, in particolare per quel che riguarda la rete agenziale, la revisione dei sistemi informativi, la semplificazione ed integrazione dei processi, la gestione dei sinistri e la banca assicurazione, senza tralascia-



S&P ha eseguito mandati per manager con competenze sia tecniche sia trasversali

re le implicazioni indotte dalle nuove normative sia in termini commerciali sia di compliance e risk management.

Il quadro che è emerso è quello di un settore in evoluzione, incalzato dalle nuove normative, dall'aumento

criticità nella gestione. Per quel che riguarda i cambiamenti organizzativi, i mandati acquisiti ed eseguiti da Santulin&Partners hanno confermato le esigenze emerse durante la survey ed hanno riguardato executive sia di spiccata competenza tecnica sia manager più trasversali con background di Organizzazione, Sistemi Informativi e Marketing.

È emerso interesse anche per ruoli di responsabilità nell'ambito della compliance e del risk management.



Marcello Grassi, senior consultant di S&P, settore assicurativo

della concorrenza e dalla situazione generale di difficoltà economica e finanziaria, ma nello stesso tempo reattivo e sensibile alle esigenze di revisione interna e di attenzione al cliente. Con sorprendente velocità, anche se con qualche difficoltà, sono state recepite le normative Bersani, che nel breve termine hanno comportato soprattutto aumento di costi e di

È apparsa evidente l'importanza di individuare manager competenti nel proprio settore che siano anche capaci di dialogare con facilità con gli altri settori aziendali, oltre che sensibili alle esigenze commerciali e di marketing. Altro aspetto importante, emerso frequentemente, è la richiesta di manager sensibili nella cura del cliente e nella fidelizzazione della rete agenziale, soprattutto ora all'interno di un regime di potenziale plurimandato.

Manager a progetto: bilancio positivo di un anno

Il 2008 si è chiuso positivamente per S&P sul fronte dei manager a progetto, con nuovi mandati e un interesse crescente da parte delle aziende: “Con la crisi che si è acuita nella seconda metà dell’anno – spiega **Alberto Villa**, Senior Consultant di S&P – le imprese, tradizionalmente restie ad assumere nuovi manager, hanno espresso una forte preferenza per i manager a progetto”.

Dalle statistiche di S&P basate sui contatti avuti nel 2008 sia con le aziende che con i candidati MAP (*manager a progetto*) risulta che solo il 32% delle imprese è disponibile ad assumere dirigenti, mentre il 41% potrebbe farlo con un mandato a progetto, a fronte del 37% che si rivolgerebbe a manager a tempo indeterminato e al 22% a consulenti.

La domanda riguarda prevalentemente profili tradizionali, quali manager in grado di gestire processi di turnaround

(30%), di M&A (11%), di internazionalizzazione (9%), e di coaching (8%).

Ma qual è il profilo di questi professionisti? Sono prevalentemente maschi (85%), di età matura (tra 50/60 anni per il 55%), laureati (70%) e con master prestigiosi (30%), di provenienza dall’industria (87%). Dal riscontro degli oltre 350 casi monitorati da S&P emerge che l’area di attività è per il 34% quella della produzione e impiantistica, per il 28% elettronica e telecomunicazioni, per



il 12% distribuzione e logistica. Inoltre, il 33% dei MAP ha funzioni direttive elevate (amministratore delegato e direttore generale).

“Sono manager solidi ed esperti, – commenta Villa – la loro autorevolezza e capacità di leadership è la diretta conseguenza della consapevolezza di aver affrontato e risolto in passato problemi difficili e complicati. Per le aziende so-

In alto, Alberto Villa, senior consultant di Santulin & Partners

no, quindi, una garanzia in più e creano minori problemi di inserimento perché il loro mandato predefinito suscita minori diffidenze nella struttura manageriale”.

I MAP svolgono la loro professione sia nelle aziende multinazionali che in quelle a conduzione familiare, con piena soddisfazione degli azionisti (94%) e dei titolari di aziende (97%). La durata dei loro incarichi e quindi il tempo necessario per il conseguimento degli obiettivi attesi spazia tra un anno (55%) e due anni (37%).

“Un altro vantaggio competitivo – osserva Villa – è l’autonomia e l’indipendenza di giudizio, unite alla freschezza mentale e all’entusiasmo nella risoluzione dei problemi. Il successo nel portare a compimento i progetti che sono stati loro affidati rappresenta infatti la migliore referenza possibile per garantirsi incarichi successivi”.

» Segue da pag. 1

UN 2009 DI SFIDA E FIDUCIA

In questo numero di *Corporate News* abbiamo voluto raccontare alcune storie di successo di aziende e di manager che, in tempi diversi, hanno saputo affrontare con consapevolezza e massima determinazione sfide che si presentavano sotto il segno di vere e proprie missioni impossibili. Parliamo di manager che hanno completamente ridisegnato le aziende in cui sono stati chiamati, riportandole alla profittabilità, o che hanno assunto il ruolo di traghettatori in delicati passaggi generazionali o, ancora, di aziende che per migliorare i processi aziendali hanno inventato ruoli e posizioni che non esistevano nelle nomenclature organizzative.

Il nostro contributo a queste storie di successo è stato possibile solo in virtù del modello di business da boutique da noi adottato fin dall’inizio, ed è per questo che per noi

la ricerca di executive non è mai un fatto banale. Manuela Vallecchi spiega nell’intervista che pubblichiamo la differenza tra una ricerca standard e quella di una società specializzata che opera secondo il modello di una “boutique”.

Un’altra costante di alcune delle storie case history che presentiamo è il fenomeno della managerialità “a progetto” di cui abbiamo parlato nella scorsa newsletter e che qui affrontiamo da un punto di vista diverso. Alberto Villa, il nostro Senior Consultant, ci parlerà dei risultati nel primo anno di attività su questo fronte e delle evidenze che sono emerse dai nostri contatti con aziende e candidati: la managerialità “a progetto” rappresenta talvolta la migliore opportunità per affrontare al meglio sfide eccezionali, e ciò è tanto più vero oggi alla luce della attuale crisi.

Ulteriore soddisfazione in merito alla validità del nostro approccio da boutique ci deriva sia dal continuo sviluppo delle relazioni internazionali, testimoniato dalla mappa delle località dove abbiamo operato, sia dall’interesse suscitato nel mercato assicurativo per la nostra attività, come dimostrano la survey condotta sui top manager del settore ed i progetti di ricerca nei quali siamo stati coinvolti.

È con questo spirito di risposta costruttiva all’inattesa intensità della crisi globale che stiamo attraversando, che affrontiamo questo “interessante” 2009.

FRANCESCO SANTULIN
Chairman & CEO Santulin & Partners



Santulin & Partners

Director and Executive Search Consultants

La Santulin & Partners, fondata nel settembre 2000, da Francesco Santulin, ha l'obiettivo di fornire alle aziende nazionali ed internazionali un servizio di ricerca di **Director, Executive 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 e Manager a Progetto

Consiglieri di Amministrazione (6%)
Amministratori Delegati/Direttori Generali (32%)
Primi livelli di riporto alla Dir. Generale (59%)
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**
- **Assicurazioni**
- I **servizi finanziari**, ed in particolare:
Società di Advisory
Fondi di Private Equity
Società di Consulenza, Restructuring
Retail, Largo Consumo e Moda
Studi Legali
No Profit

Alleanze/Accordi Internazionali

L'alleanza con RSR Partners (www.rsrpartners.com) in Nord America 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, America, Asia e Africa. 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.

Paesi in cui S&P ha finora operato



Santulin & Partners via P. Cossa, 2 - 20122 Milano, Tel. 02.7636761

<http://www.santulin-p.it>