

## *In questo numero*

*L'editoriale* .....(pag. 1)  
Di Francesco Santulin.

*Focus* .....(pag. 2)  
**“Voglio un manager però cinese.”**  
Una ricerca ci presenta una visione dall'interno del mercato cinese e delle opportunità di insediamento e di lavoro per manager e professionisti locali o provenienti dall'estero.

*Case history* .....(pag. 4)  
**“In Cina per guardare oltre la Cina”**  
Intervista a Pierantonio Agrati, titolare dell'omonima azienda di sistemi di fissaggio e bulloneria che ha recentemente avviato un nuovo insediamento in Cina. Esperienze e suggerimenti per chi intende battere la stessa strada.

*Executive search* .....(pag. 6-7)  
**“Brand o boutique? I criteri per scegliere”**

Due visioni a confronto nel mondo dell'executive search con la parola ai protagonisti.

**“Il successo di una ricerca? Parte dal briefing”**

I consigli di Manuela Vallecchi, partner di S&P.

*Corporate Governance* .....(pag. 8)  
**“Aumentiamo il controllo sui livelli retributivi dei ceo”**

La parola a Richard Breeden, già presidente della SEC americana. La situazione dopo Enron è migliorata, ma vanno tenuti sotto controllo i compensi dei CEO.

## **EDITORIALE**

Ancora una newsletter nella mailbox? E a che scopo? Abbiamo la presunzione di credere che ci sia oggi un'esigenza di maggiore e migliore informazione su temi quali la ricerca di profili executive, la corporate governance, la selezione di consiglieri indipendenti. Partiamo dall'executive search: di globalizzazione sui giornali se ne parla



ogni giorno, così come di investire sui mercati emergenti, ad esempio Cina e India, ed è un fenomeno che oggi tocca molte imprese, sia di piccole-medie, sia di grandi dimensioni. Si pone giustamente l'attenzione sulle opportunità e sui rischi di creare attività commerciali o insediamenti industriali in paesi dove la manodopera costa pochissimo e dove la dinamica imprenditoriale, pur essendo agli inizi, si sta già affermando in modo sorprendente. Eppure, come ben

sa chi ha effettivamente affrontato un investimento importante in quei paesi, **una delle principali problematiche**

*..... C'è un'esigenza di maggiore e migliore informazione su temi quali la ricerca di profili executive, la corporate governance, la selezione di consiglieri indipendenti .....*

**che ci si trova ad affrontare è la ricerca di top manager e manager in grado di gestire con successo le iniziative intraprese. Che siano professionisti italiani con esperienza in India o in Cina o manager locali, il problema è sempre lo stesso: come accedere alle migliori professionalità in relazione ai progetti specifici che la mia azienda deve affrontare in loco?**

La risposta è complessa e non intendiamo affrontarla semplicemente con un invito a rivolgervi ai professionisti dell'executive search. Certamente, l'affidarsi a canali specializzati in questa attività è un elemento fondamentale. Ma in questa newsletter vorremmo approfondire il discorso, facendo **raccontare ai manager che hanno affrontato scelte di delocalizzazione o di investimenti in mercati emergenti, la loro storia e le difficoltà che hanno incontrato e di condividerle con voi.**

Un altro tema che seguiremo da vicino è quello della corporate governance. Se ne parla molto, soprattutto sul fronte dell'evolversi dei modelli societari all'estero come in Italia. La presenza, ad esempio, di consiglieri indipendenti nei vari consigli di amministrazione è un tema all'ordine del giorno. Ma che cosa succede realmente? Da ricerche più o meno recenti, tra cui anche una rilevazione fatta dalla nostra società alcuni mesi fa, risulta che **la presenza di consiglieri indipendenti, capaci di dare contributi di esperienza manageriale, nei vari board è ancora marginale.** Ma il problema maggiore è un altro: la natura stessa dei consiglieri indi-

*continua a pag.2*

## CORPORATE NEWS

### PROGETTO EDITORIALE

Santulin & Partners

### COORDINAMENTO EDITORIALE

Antonio Buoizzi,  
PMS

### PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE

Matteo Mariano

### CREDITS

Si ringraziano la newsletter *Directorship* e il settimanale *Economy* per i contributi a questa edizione di "Corporate News"

**EDITORIALE** (segue da pag.1)

pendenti, cioè la loro reale "indipendenza", mi si perdoni il bisticcio, rispetto alla società che se ne assicura la presenza. L'esperienza e quel poco di sondaggi effettuati dimostrano, anche in questo caso, che si tratta per lo più di scelte per cooptazione di professionisti di indiscutibile valore, ma spesso già vincolati a interessi della società.

Noi vorremmo affrontare il tema in positivo, **dimostrando, cioè, con casi concreti, il reale valore aggiunto che un manager o professionista di elevata esperienza può apportare al board in cui opera**, in termini di visione del mercato, di intuizione strategica, di competenza manageriale.

Infine, un'ultima annotazione: questa newsletter si avvale anche di una partnership consolidata con *Directorship* il magazine mensile più prestigioso dei "director" (consiglieri d'amministrazione) americani. Santulin & Partners ne ha da anni l'esclusiva per la distribuzione in Italia e abbiamo ritenuto che fosse interessante riprendere alcuni dei contributi più significativi della rivista e proporli ai lettori italiani. Per allargare un po' l'orizzonte, e guardare soprattutto a quei paesi di cultura anglosassone che da più tempo cercano di applicare pratiche e comportamenti virtuosi di governance societaria.

Trattandosi del primo numero di questa newsletter vi ringraziamo anticipatamente per qualsiasi osservazione o suggerimento che vorrete fornirci o per le segnalazioni di altre case histories sui temi in oggetto. Certamente non mancheremo di riproporle all'attenzione dei nostri lettori. ■

*Francesco Santulin*

## FOCUS

# VOGLIO UN MANAGER PERÒ CINESE

*Prime intese tra l'executive search milanese Santulin e Bó Lè, maggiore head hunter asiatico*

AAA: manager con gli occhi a mandorla cercansi, purché superpreparati.

Dopo la rincorsa alla manodopera a buon mercato, compiuta dalle aziende italiane che volevano delocalizzare nel Far East, oggi tocca alle risorse umane di livello.

Secondo tutti gli esperti, la sfida più importante che le imprese del made in Italy ora dovranno affrontare sarà infatti quella di scovare i talenti asiatici per affidare loro l'espansione commerciale in loco. «Un compito difficile, che richiede competenze specifiche e una presenza quasi capillare sui

mercati» dice a Economy Francesco Santulin, titolare dello studio milanese di executive search. Santulin & Partners, questo il nome completo della società, sembra aver colto per prima le nuove opportunità del mercato firmando, lo scorso febbraio, un accordo di partnership con Bó Lè, il principale gruppo asiatico di head hunting: «L'attività, in Cina e altrove, è più frenetica che mai» osserva Santulin. «Ma se fino a uno o due anni fa le nostre ricerche si limitavano quasi esclusivamente all'individuazione di manager italiani o europei da spedire in Cina, oggi le richieste della maggior parte dei nostri clienti si concentrano su profes-

sionisti locali, cui affidare i compiti di sviluppo del proprio marchio nei Paesi emergenti».

A cercare questo tipo di manager, per Louisa Wong Rousseau, fondatrice e amministratore delegato di Bó Lè, sono le aziende italiane che sono sbarcate in Cina per prime e operano nel tessile, nell'abbigliamento e nella meccanica».

Che cosa cercano? «Principalmente manager tra i 40 e i 45 anni, con esperienze nei tre settori, che abbiano ricoperto incarichi all'estero e siano profondi conoscitori delle dinamiche locali.

Noi abbiamo il compito di selezionarli e fissare un incontro, al quale

naturalmente partecipano anche i partner italiani».

**Sotto osservazione.** D'ora in poi, dunque, la presenza della società milanese nel Far East sarà più radicata, potendo contare su uno staff di 114 consulenti divisi tra Cina (Pechino, Shanghai e Guangzhou), Hong Kong e Singapore. Perché secondo Louisa Wong è l'intero continente che va tenuto sotto osservazione: «Cina e India sono due locomotive, ma per i prossimi anni guarderei anche alle opportunità offerte da Paesi come Vietnam, Corea e Malesia, che hanno tutte le carte in regola per intercettare la crescita».

Per ora, la «caccia all'indigeno» in Cina è limitata ai top manager, ma è prevedibile che presto si estenderà a tutte quelle realtà in grado di interagire al meglio con la cultura locale: «Nel marketing e nella pubblicità» ricorda Santulin «c'è ancora un grande bisogno di teste pensanti locali».

Da questo punto di vista, gli 8,5 milioni di amministratori delegati che la Cina può vantare già oggi rappresentano senza dubbio un ottimo bacino, dal quale pescare a costi ancora piuttosto contenuti. Ma a far decollare definitivamente il mercato asiatico delle risorse umane ci penseranno i 27 milioni di nuovi laureati in materie economiche, che saranno sfornati dalle università di Cina, India, Corea

e Singapore entro il 2008. La maggior parte di loro parlerà per di più un ottimo inglese e avrà almeno un master internazionale, ma il loro salario - almeno per qualche tempo ancora - resterà competitivo rispetto a quello dei pari grado europei e statunitensi.

**Retribuzioni in aumento.** Anche i nostri top manager rischiano dunque di essere espulsi dal mercato a causa dell'avanzata del low cost? Non proprio, perché secondo le stime più attendibili le retribuzioni cinesi e indiane, già fortemente cresciute negli ultimi anni, sono destinate a

rivalutarsi nell'ordine del 25%. Un vantaggio concreto per il nostro Paese tuttavia c'è: la reciprocità. «Anche le multinazionali asiatiche si affidano sempre più a dirigenti italiani per le loro filiali da aprire qui» conclude Santulin. «Sulle aziende del Far East fa presa il carattere: dialettica e capacità di gestire rapporti interculturali sono un valore aggiunto molto importante. E i manager italiani ne hanno da vendere». ■

*Di Gianluca Ferraris  
Da Economy, 5 Luglio 2006*



*Francesco Santulin tra Louisa Wong (a destra) e Manuela Vallecchi.*

### **La partnership: un'integrazione vincente**

Grazie all'accordo di partnership con Bó Lè Associates, Santulin & Partners rafforza la sua presenza sul mercato cinese ed asiatico potendo avvalersi di una rete qualificata in loco di 11 uffici e di uno staff di 114 persone, di cui 90 consulenti e ricercatori. La scelta di associarsi ad un partner forte e competente come Bó Lè Associates è la logica conseguenza del percorso di specializzazione ed internazionalizzazione intrapreso fin dall'inizio (il 35% delle ricerche completate da Santulin & Partners sono state svolte sui mercati internazionali). Oggi le aziende richiedono competenze specialistiche e partner affidabili, soprattutto quando si tratta di avviare o consolidare strutture di business importanti in mercati con una cultura generale e manageriale lontana da quella europea. Grazie alla partnership con Bó Lè Santulin & Partners è l'unica in Italia a poter coniugare una profonda conoscenza dei profili manageriali richiesti dalle aziende italiane, con una consolidata e capillare presenza qualificata sul mercato cinese.

Bó Lè ha svolto oltre 500 incarichi nel 2004 per conto, prevalentemente di multinazionali estere, nelle aree della direzione generale, della finanza, del marketing e della produzione. I clienti sono per circa il 60% multinazionali statunitensi e per il 35% europee.



## IN CINA PER GUARDARE OLTRE LA CINA

*Intervista a Pierantonio Agrati, Amministratore Delegato di Agrati Spa*

Siamo a Veduggio, nella Brianza lecchese, trenta chilometri a nord di Milano. In questo paese di non oltre 5000 abitanti nel cuore produttivo della Lombardia, ha sede la Agrati Spa, gruppo industriale leader in Europa nei sistemi di fissaggio (bulloneria, viteria) per l'industria automobilistica. L'azienda ha una lunga storia che risale alla fine degli anni Trenta del secolo scorso, quando Carlo Agrati la fondò insieme ai fratelli, successivamente beneficiando anche degli aiuti previsti dal piano Marshall.

Da allora l'azienda è cresciuta diventando prima un importante operatore a servizio dell'industria nazionale con una progressiva specializzazione nel settore automobilistico, quindi avviando una strategia di internazionalizzazione che l'ha vista diventare un gruppo di riferimento a livello europeo. Oggi il futuro è altrove, nei nuovi mercati del Far East a servizio dei colossi automobilistici coreani e giapponesi. E allora dove, meglio che in Cina, creare un avamposto produttivo e industriale? A differenza di molte aziende che hanno scelto questo paese per delocalizzare impianti e strutture produttive in ragione di un minor costo del lavoro, la scelta di Agrati è diversa: "La nostra non è de-localizzazione – tiene a precisare Pierantonio Agrati, figlio del fondatore, oggi amministratore delegato dell'azienda. – Noi continueremo a produrre nei nostri tre stabilimenti in Italia per il mercato europeo. La Cina rappresenta la nuova frontiera del business, che per una società come la nostra significa poter servire nelle loro aree geografiche i grandi



*Sede di Agrati Spa - Veduggio - Italia.*

produttori del Far East". Con un fatturato di circa 150 milioni di euro realizzato per oltre il 60% fuori dall'Italia, la Agrati è un esempio di made in Italy di successo, un successo ottenuto con costanza e determinazione da ormai due generazioni di imprenditori. **"Certo, la capacità di lavoro è importante, ma va finalizzata in una visione strategica dei mercati che richiede alle volte coraggio e spirito imprenditoriale.** E' il caso della Cina. Circa tre anni fa

Vietnam. Mi è parso evidente che occorre uscire dall'Europa, dove oggi realizziamo la quasi totalità del nostro fatturato, ed accettare la sfida di una competizione globale. Da qui la scelta di aprire uno stabilimento in Cina per cogliere quelle opportunità di crescita e di business che solo chi opera localmente può sfruttare appieno."

La valutazione delle opportunità e dei rischi di un insediamento in Cina è stata effettuata in modo scientifico, effettuando una prima

..... *"La nostra non è de-localizzazione. Per noi la Cina significa poter servire nelle loro aree geografiche i grandi produttori del Far East"* .....

ci siamo posti questo problema: il mercato europeo è maturo e offre marginalità sempre minori, al contrario di altri mercati, con elevate potenzialità, e penso soprattutto alla Cina e all'India, senza dimenticare paesi di più recente industrializzazione come Thailandia e

verifica di fattibilità con lo studio legale Benedin, che opera da anni con successo in Cina ed è forse il maggior esperto di problematiche legali relative a quel mercato. Poi è stata costituita una commissione interna, guidata da un consulente aziendale, per definire il proget-

to, scegliere l'area geografica dell'insediamento e definirne le modalità. Alla fine **il team di lavoro ha scelto di creare una società totalmente cinese (WOFE: wholly owned foreign enterprise)** e la sede è stata scelta a Yantai, sulla costa nord-orientale, di fronte alla Corea, in un'area di recente industrializzazione ma che vede già attivi giganti dell'auto come General Motors e SAF.

“L'ultimo passaggio – spiega Agrati – è stato forse il più delicato: scegliere il country manager. Cercavo, infatti un manager italiano, di grande esperienza industriale, ma anche di operatività in Cina. Mi sono quindi affidato alla Santulin & Partners, perché li conoscevo e sapevo anche della loro esperienza in quel mercato.”

La ricerca ha richiesto una laboriosa ricerca tra i non moltissimi manager italiani operativi in Cina. “La maggiore difficoltà – spiega Francesco Santulin, fondatore di Santulin & Partners – era di trovare una figura manageriale di spicco con alle spalle un'esperienza sufficientemente lunga sul mercato cinese. Ho compiuto personalmente diversi viaggi per rendermi conto della situazione e vagliare candidature rispondenti al mandato.”

La scelta cade su un ingegnere di lunga esperienza, per gli ultimi 10 anni maturata in Cina in una multinazionale degli elettrodomestici. “Conoscevo il mercato cinese da tempo – racconta il manager – e questo mi ha certamente agevolato soprattutto nei rapporti con le istituzioni locali. Credo che questo sia un aspetto importante: cercare di stabilire con il governo locale,



Yantai Plant - Cina.

estremamente attento e talvolta “curioso” su piani e attività delle nuove aziende, un rapporto di attenzione e massima collaborazione. Ciò aiuta nell'affrontare i numerosi problemi concreti che si pongono. Uno tra tutti, molto frequente in Cina, è la sistemazione logistica degli operai, che

**metri quadri, di cui 15.000 coperti.** “Siamo anche aiutati dalle agevolazioni che i vari governi regionali – spiega Agrati – offrono ai newcomers. Variano da regione a regione e possono riguardare, almeno nella fase di start up (almeno tre anni) l'abbattimento dell'IVA e la non applicazione della tassazio-

..... *“L'ultimo passaggio è stato forse il più delicato: scegliere il country manager. Cercavo, infatti un manager italiano, di grande esperienza industriale, ma anche di operatività in Cina”* .....

per la maggior parte provengono dalle campagne a distanza di decine di chilometri e che con l'aiuto delle autorità locali cerchiamo di sistemare in insediamenti provvisori che richiedono però dotazioni sanitarie ed idriche per le quali l'appoggio ed un'attitudine favorevole dei maggiorenti locali aiuta a risolvere meglio e più in fretta”.

**Oggi la Agrati è l'unica azienda italiana del settore presente in Cina e punta a produrre 15.000 tonnellate per il 2008 in un insediamento di oltre 90.000**

ne sull'utile.”

Infine, un tema importante da affrontare è la formazione dei quadri locali. “Abbiamo 6 tecnici cinesi in formazione permanente a Veduggio per un periodo di circa sei mesi. Altri ne verranno, nella misura in cui si svilupperà il sito e necessiteremo di ulteriori competenze. I tecnici formati in Brianza trasmetteranno a loro volta le conoscenze acquisite ad altri tecnici e operai: a regime (2008) avremo a Yantai circa 300 dipendenti, una media azienda di tutto rispetto focalizzata solo sul mercato asiatico.” ■

## BRAND O BOUTIQUE? I CRITERI PER SCEGLIERE

*Pareri e testimonianze dai due fronti dell'executive search*

E' il difficile problema che si pone quando occorre individuare una società per effettuare la ricerca per la più importante assunzione dell'anno: scegliere un brand conosciuto e rispettato o una boutique specializzata, di cui si dice che ha i maggiori esperti nel suo settore?

Sono quelle scelte che non si possono sbagliare, ma come fare?

Nella competizione tra società di brand e boutique, il vero argomento del contendere riguarda la qualità del servizio offerto.

Sherilyn Shackell, CEO della boutique Highfield è convinta che il livello di **personalizzazione del servizio e di focalizzazione sul cliente** sia l'elemento distintivo tra *head hunter* di brand e boutique: "Nelle società più piccole – osserva - **il cliente è sempre al**

di processi definiti e coerenti finalizzati a portare un professionista ad impegnarsi in una nuova posizione di lavoro e, successivamente, nel valutarlo e nel mantenere nel tempo la

*..... I direttori del personale stanno abbandonando le società di brand a favore delle boutique dove pensano di ottenere un servizio migliore .....*

relazione."

Se ci si trova, dunque, nella situazione di scelta tra una società di brand e una boutique, e non si è in grado di valutare significative differenze sul servizio percepito e sui livelli qualitativi, che criteri occorre adottare per effettuare una scelta a ragion veduta? Considerare, ad esempio, gli onorari?

"In termini di *value for money* – afferma Shackell – credo si debba considerare soprattutto

*..... "I grandi gruppi ritengono di essere più al sicuro nell'affidarsi a brand conosciuti, indipendentemente dalla loro capacità di fornire risultati apprezzabili" .....*

**centro dell'attenzione e non ci si può permettere di non portare risultati."**

Una posizione che non condivide Chris Van Someren, Senior Partner in Korn&Ferry: "Gli ambienti professionali nelle società di brand – afferma – sono più avanti nella definizione e implementazione

la lunghezza della relazione: se da entrambe le parti si investe in un rapporto di medio-lungo termine, allora credo che le boutique siano più concorrenziali anche in termini di onorari".

Da una precedente inchiesta di *Grapevine* risultava che i direttori del personale stanno

abbandonando le società di brand a favore delle boutique dove pensano di ottenere un servizio migliore. Shackell commenta: "In generale i grandi gruppi ritengono di essere

più al sicuro nell'affidarsi a brand conosciuti, indipendentemente dalla loro capacità di fornire risultati apprezzabili. Tuttavia, recentemente vi è stata molta pubblicità negativa su di loro e penso che questo sia il motivo del generale calo di interesse da parte delle aziende." Van Someren delinea invece un trend diverso: "Se guardiamo ai risultati delle prime cinque società di *head hunting*, di cui due hanno un azionariato diffuso, vediamo che tutte e cinque stanno crescendo a doppia cifra. Probabilmente stiamo assistendo ad un consolidamento del mercato sui cinque maggiori brand."

Il punto, forse, è saper individuare il tipo di competenze e di attenzione che servono a condurre in porto la specifica ricerca che si vuole intraprendere. ■

*Da Grapevine, Giugno 2005*



## IL SUCCESSO DI UNA RICERCA? PARTE DAL BRIEFING

*Intervista a Manuela Vallecchi, partner di Santulin & Partners*

*Cominciamo con lo spiegare che cos'è un briefing...*

“Il briefing rappresenta il passaggio determinante di un processo di ricerca e, se fatto bene, con trasparenza ed onestà intellettuale sia da parte dell'azienda sia del consulente, **costituisce un'ottima “assicurazione” sul buon esito del progetto.** Un buon briefing, gestito correttamente da entrambe le controparti, permette infatti di raggiungere diversi obiettivi, importantissimi per l'intero processo di ricerca. In primo luogo, consente di conoscere dal di dentro la realtà aziendale del cliente in tutte le sue sfaccettature, percepirne il clima, le persone, che sono poi gli interlocutori che il candidato dovrà incontrare, nella fase iniziale all'interno di un processo di valutazione e, una volta inserito, come controparti della propria attività manageriale. Secondariamente, consente di recepire in presa diretta le esigenze del cliente cogliendone tutte le sfumature ed approfondendo i reali obiettivi dell'inserimento del candidato. Sotto questo aspetto è molto importante che le persone che partecipano al briefing siano le stesse che intervisteranno i candidati. Questa, infatti, è la modalità operativa che S&P da sempre adotta ed è difficilmente riscontrabile lavorando con i grossi network internazionali di executive.search (un esempio concreto di differenza tra boutique e network).”

*Può succedere che alcune ricerche di executive non si concludano in modo pienamente positivo per il cliente?*

“L'errore è sempre possibile, trattandosi di valutazioni su fattori umani e, quindi, in parte imponderabili, tuttavia spesso il problema è alla radice: nella scarsa attenzione con cui viene svolta l'analisi preliminare dell'azienda e del settore di mercato. Prima di iniziare una ricerca e di incontrare il cliente, occorre approfondire la conoscenza del settore, del mercato, della concorrenza, delle regole del gioco in cui opera l'azienda. Ciò serve per poter dare un reale contributo basato su dati oggettivi e di conoscenza coniugati

..... **“Sotto questo aspetto è molto importante che le persone che partecipano al briefing siano le stesse che intervisteranno i candidati. Questa, infatti, è la modalità operativa che S&P da sempre adotta”** .....

con l'esperienza e la sensibilità del selezionatore. **Il consulente non ha mai la presunzione di saperne più del cliente sul suo specifico business, ma è consapevole del valore rappresentato dalla propria esperienza.**

*Il problema non nasce però, alle volte, da richieste irrealistiche o non adeguate da parte del committente della ricerca?*

“E' anche questo un aspetto che si può verificare con la dovuta attenzione nella fase di briefing: capire, cioè, se le aspettative del cliente in termini di soddisfazione delle proprie esigenze sono adeguate. E' un inutile dispendio di risorse (tempo e quattrini) del cliente e, ancor più grave, è eticamente scorretto da parte del consulente, far credere



*Manuela Vallecchi.*

all'azienda che sia sufficiente inserire una persona, per quanto brava e dotata, per risolvere situazioni che sono critiche per ragioni evidenti di contesto e non di conduzione manageriale.”

*E una volta approfondito il contesto*

*e verificate le aspettative, che cosa succede?*

“Le informazioni scambiate nel briefing rendono possibile la stesura condivisa del “profilo del candidato ideale”, uno strumento operativo indispensabile per una corretta ricerca. A questo punto, l'esperienza del consulente e lo studio antecedente al briefing permettono di capire se il profilo del candidato ideale, che il cliente desidera, sia un obiettivo “realistico” della ricerca. Se così non fosse, ritengo un dovere da parte del consulente evidenziare, fin da subito, l'inattuabilità della stessa ricerca. Diversamente, se la richiesta appare “ragionevole”, viene avviato il processo di ricerca e selezione.” ■

## AUMENTIAMO IL CONTROLLO SUI LIVELLI RETRIBUTIVI DEI CEO

*Conversazione con Richard Breeden*

Richard Breeden, già presidente della Securities and Exchange Commission (SEC) americana dal 1989 al 1993, è convinto che **i board abbiano compiuto maggiori progressi nella rendicontazione finanziaria piuttosto che nella determinazione dei compensi dei top manager**. Breeden parla da un osservatorio speciale, quello di gruppi multinazionali come Worldcom, MCI e recentemente KPMG e Hollinger International.

*Gli scandali peggiori nella corporate governance sono ormai alle spalle?*

“Sì, credo che Enron, WorldCom, Adelphia e gli altri casi del periodo 2003-2004 rappresentino quanto di peggio sia stato possibile vedere in termini di pratiche fraudolente di rendicontazione e di reporting. Tuttavia, alcune recenti azioni del governo americano nei confronti di società come Computer Associates, Boeing, Time Warner e diversi fondi di investimento, pur ricadendo in tipologie diverse di illegalità finanziaria, dimostrano che i grandi gruppi continuano a perseguire una politica di aggiramento della legge che potrebbe diventare estremamente onerosa per loro.”

*Non sembra tuttavia che il clamore su questi casi sia paragonabile a quello di due anni fa.*

“E’ il riflesso del grande lavoro che il sistema ha messo in atto per auto-riformarsi dopo gli eccessi della *bubble era*. Dal momento che il controllo sulle prassi aziendali si è fatto più restrittivo la situazione è effettivamente oggi più tranquilla, ma non bisogna abbassare la guardia.”

*Mi sembra che oggi vi sia una richiesta di fiducia, ma quanta strada dobbiamo ancora percorrere?*

“Certamente la fiducia è oggi un fattore critico, ma dobbiamo però riguadagnare confidenza verso valori come l’onestà, l’eticità, la probità con cui i *director* sovrintendono alle azioni dei nostri mag-

giori gruppi. Tuttavia questo residuo di scetticismo in fondo è salutare.”

*Sembra che oggi uno dei temi più ricorrenti sui media sia quello dei compensi dei CEO.*

“Le retribuzioni dei top manager rappresentano effettivamente un’area nella quale non abbiamo fatto quei progressi che hanno contraddistinto ad esempio i sistemi di rendicontazione finanzia-

..... **“Le società devono remunerare i loro CEO di successo in modo da essere competitive sul mercato migliorare la qualità dei Compensation Committee”** .....

ria e la loro comunicazione. Ci sono ancora troppi casi di abuso che dimostrano che il sistema non sta lavorando bene. Il problema non riguarda tanto i compensi per quegli amministratori che hanno portato le loro aziende a successi indiscutibili. Ma ci sono casi di **enormi compensi per manager che hanno invece determinato un valore aggiunto minimo per i loro azionisti e per la società**. I board devono essere molto più rigorosi nell’analisi delle performance delle società. E’ proprio **l’analisi scientifica di queste performance che deve diventare il criterio principale per la determinazione dei compensi**. Nel fare così i board non fanno che screditare se stessi.”

*La giustificazione più frequente è che “dobbiamo pagare il CEO quanto altre società pagano il loro”. Lei è d’accordo?*

“Le società devono remunerare i loro CEO di successo in modo da essere competitive sul mercato ed i membri del board hanno un interesse genuino ad assecondare questa dinamica che serve a consolidare la leadership dell’azienda. Tuttavia, i casi di retribuzioni esagerate sono all’ordine del giorno e i board stessi non valutano correttamente gli oneri per la società dei “pacchetti” retributivi dei loro top manager.”

*I Compensation Committee utilizzano formule estremamente complesse per calcolare le retribuzioni dei loro top manager. E’ forse qui che si sono determinati degli errori?*

“Talvolta anche formulazioni matematiche sofisticate possono indurre in errore. Ma io sono convinto che il vero problema è migliorare la qualità dei *Compensation Committee*. Il manage-

ment, infatti, ha un conflitto di interesse intrinseco nel discutere e proporre il suo livello retributivo. Dobbiamo allora intervenire proprio su questo conflitto di interessi. Per esempio, dovrebbero essere i *Compensation Committee*, e non i direttore del personale a selezionare e retribuire i consulenti del *Committee*. I consulenti sui temi dei compensi non dovrebbero essere scelti per fornire altra consulenza retribuita dal management. Inoltre, i *Committee* dovrebbero stabilire delle soglie pubbliche di retribuzione oltre le quali è richiesta un’approvazione da parte degli azionisti.”

*Che cosa pensa delle frequenti critiche ai costi della Sarbanes-Oxley?*

“Mi sembra spesso aria fritta. La Sarbanes-Oxley ha dei costi per le aziende? Certamente. Ma se i manager avessero esercitato un maggiore controllo sulle loro società non vi sarebbe stato bisogno di applicarla. Mi sorprende davvero che CEO che hanno compensi per 75 milioni di dollari l’anno trovino il tempo per lamentarsi per i circa due milioni di dollari di controlli interni indotti da una legge che ha il solo scopo di proteggerci da nuove Enron o WorldCom.” ■

*Da Directorship, Giugno 2006*