



Forum Santulin & Partners  
su internazionalizzazione  
e ricerca di executive A pag. 5



N° 5  
www.santulin-p.it

# Corporate News

Newsletter di Santulin & Partners

## UN 2012 DI FRONTIERA

**D**opo due anni ritorniamo a voi con un nuovo numero del nostro Corporate News. Sono stati due anni "pesanti", a livello economico, politico e sociale. Per tutti e, quindi, anche per il nostro settore. Ma sono stati anche anni che ci hanno indotto a riflettere su dove stia andando il business e ad aggiornare le nostre strategie di conseguenza.

Santulin & Partners ha operato fin dagli inizi su scala internazionale e, spesso, in paesi in forte crescita economica, come la Cina, il Brasile o la Russia, nella consapevolezza che in un mondo irreversibilmente globale sia necessaria una rifocalizzazione strategica a partire da questo nuovo scenario. E i risultati ci hanno dato ancora una volta ragione, con un 2011 che ha chiuso con un +30% di ricavi e +80% di mandati.

L'internazionalizzazione è così diventata il tema guida di questa newsletter. Un tema che abbiamo approfondito con un Forum che si è svolto nei nostri uffici e che abbiamo pensato di pubblicare. Vi hanno partecipato importanti manager, che rappresentano con successo aziende italiane o multinazionali, e operatori finanziari, sempre più decisivi nei nuovi equilibri societari.

» Segue a pag. 10

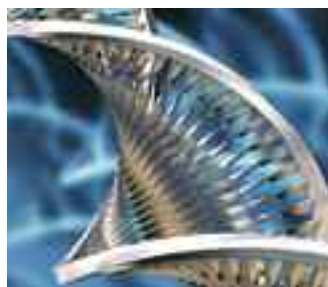


## EXECUTIVE SEARCH: ORA LA COMPETIZIONE È GLOBALE

**Si amplia la rete di partner di S&P nel Far East, mentre crescono i mandati di ricerca in paesi emergenti. L'executive search è sempre più globale**

DA PAGINA 2

## S&P scommette sul Life Sciences



Una struttura dedicata per un settore di mercato che vede storiche aziende italiane confrontarsi con le grandi multinazionali. Strategie e obiettivi della nuova unit guidata da Riccardo Del Vesco.

A pag. 10 »

### NUOVE PRACTICE

## Assessment

Condotte con successo due importanti esperienze di assessment. Con quali benefici? Lo abbiamo chiesto a due manager che lo hanno "adottato" nella loro azienda e che ora ci raccontano con quali risultati.

A pag. 9 »

# Cresce la vocazione internazionale di S&P

**Con lo sviluppo del partner storico Bó Lè Associates in Asia la boutique milanese rappresenta l'Europa nel più grande network di executive search asiatico operante a livello globale. E nuovi mandati arrivano da paesi emergenti come Turchia e Arabia Saudita**

Con l'ingresso del gruppo giapponese Recruit, quarto network al mondo nei servizi di HR, nel capitale dello storico partner cinese di Santulin & Partners, Bó Lè Associates, la boutique milanese diventa il partner europeo di quello che è oggi il più capillare network di executive search asiatico. Un network che si è recentemente rafforzato grazie a un altro accordo azionario strategico sottoscritto da Bó Lè con

Global Sage, la più grande società di executive search specializzata nei servizi finanziari asiatici, che dispone di una rete di uffici nelle principali capitali del business, da Hong Kong, Singapore e Seul a Tokyo, Joannesburg, Londra e New York.

A seguito di questi accordi Santulin & Partners conferma la propria capacità di operare realmente a livello globale potendo oggi disporre, attraverso

so i propri partner, di 24 uffici nel mondo e di uno staff di 550 persone, tra consulenti e ricercatori.

La partnership con Bó Lè risale al 2005. «È stata una decisione lungimirante – osserva Francesco Santulin – perché era la logica conseguenza del percorso di specializzazione ed internazionalizzazione che avevamo intrapreso fin dall'inizio dell'attività. Ricordo che il 35% delle nostre ricerche di executive 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 siamo i soli in

Italia a saper coniugare una profonda conoscenza dei profili manageriali richiesti dalle aziende italiane, con una consolidata e capillare presenza qualificata sui mercati asiatici, in particolare, ma anche del Sud America e del Medio oriente».



**Per S&P una rete di 24 uffici nel mondo e uno staff di 550 persone tra consulenti e ricercatori**

ANNIVERSARI

## Santulin & Partners al 15°



Luisa Wong (a destra), fondatrice di Bó Lè Associates brinda con i suoi managing partner degli uffici cinesi ed asiatici, nel corso della serata di gala che ha concluso la celebrazione

Celebrazione del 15° anniversario di Bó Lè, una realtà che da start-up nel 1997 al momento dell'integrazione con la Cina della piccola Hong Kong, ha saputo conquistare tutta la Cina con dieci sedi in first tier cities, ovviamente, ma anche in second e third tier cities, dove solo cinesi radicati possono operare. Poi tutta l'Asia circostante con altre 12 sedi.

Così, con più di 500 persone si è presentata Bó Lè a Bangkok in un evento che ha unito l'aspetto ludico, incluso un talent show awards, un torneo di bowling, intrattenimenti danzanti e musicali, tutti svolti, organizzati ed interpretati da staff e consulenti, a sessioni di lavoro dove giovani entusiasti e motivati hanno ascoltato con grande attenzione la descrizione dei piani di sviluppo e di ulteriore espansione rimarcando il fatto di avere raggiunto un im-



L'intervento di Francesco Santulin alla Società del Giardino

## Un libro, purché ogni tanto

«Di libri basta uno per volta, quando non è d'avanzo» chiosava Manzoni nell'incipit de *I Promessi Sposi*. È vero, ma dopo dieci anni di successi in giro per il mondo anche un libro che racconti una storia imprenditoriale ha una sua ragion d'essere. L'importante è non esagerare. È nato così il volume di un centinaio di pagine che ripercorre la storia della Santulin & Partners, dalla fondazione nel 2000 al 2010. Una storia fatta di aziende e di manager dai destini incrociati, protagonisti di aziende, piccole, medie e grandi, che hanno portato con orgoglio la griffe del made in Italy nei Paesi più lontani per lingua e cultura d'impresa.

A ricordo di questo percorso decennale è stata organizzata una tavola rotonda con la presentazione del libro che si è svolta nell'ottobre del 2010 alla Società del Giardino a Milano. Hanno portato la loro testimonianza Roberto Cazzaniga, amministratore delegato di IBF, Gianfilippo Cuneo, presidente del Comitato di investimenti Synergo, Alfredo Sala, amministratore delegato di Gefran, moderati dal direttore del settimanale *Il Mondo* Enrico Romagnano. Tanti i presenti convenuti anche da fuori Milano per un anniversario che ha ripercorso un decennio importante della storia economica del nostro Paese.



cerca di un nuovo direttore commerciale della multinazionale 'tascabile' Ginsana, specializzata in prodotti naturali con una presenza importante in vari paesi europei.

Al nuovo manager, un italiano che è stato reclutato da una multinazionale dove copriva la posizione di responsabile per i farmaci da banco (OTC) nel Sud Europa, compete il ridisegno delle strategie di sviluppo >>

Notizie positive vengono anche dal fronte dei nuovi clienti che si è allargato verso paesi nuovi per il business di Santulin&Partners. Paesi contigui al-

l'Italia, come la Svizzera, o di recente sviluppo economico come la Turchia e l'Arabia Saudita. Tutti caratterizzati da una forte impronta culturale specifica che

ha richiesto uno sforzo ulteriore di "mediazione" per poter svolgere in modo positivo il mandato. In Svizzera è stata completata con successo la ri-

## anniversario di Bó Lè



Francesco Santulin, Luisa Wong e William He (managing partner dell'ufficio di Pechino) a testimonianza del duraturo legame fra le due realtà



portante obiettivo: essere la prima realtà cinese nell'executive search ad avere raggiunto una dimensione operativa globale, anche grazie alla partnership con i giapponesi di Recruit e di Global Sage, i coreani di Solution, i brasiliani della Robert Wong e, unici europei, Santulin & Partners. S&P, in rappresentanza dell'Europa, ha presentato un'Italia operativa e consapevole dell'incredibile sviluppo asiatico in generale. L'evento si è concluso con una serata di gala, in cui il fascino orientale si è fuso con la più aggiornata modernità occidentale.



&gt;&gt;

nei singoli paesi e l'ottimizzazione dei canali di vendita.

Muovendosi verso est, Santulin & Partners ha ricevuto da una multinazionale italiana quotata leader nel settore dei componenti per l'automazione e sistemi per il controllo dei processi industriali, il mandato per individuare il responsabile della costituenda filiale turca. La ricerca ha preso in considerazione profili di manager bi-lingue e bi-culturali con esperienza in entrambi i paesi. Infine, in Arabia Saudita Santulin & Partners ha ricevuto da una delle maggiori società di costruzioni quotata italiana l'incarico per una posizione di project director in quello che dovrebbe diventare il maggior impianto di dissalazione marina del Paese. Un progetto del valore di circa un miliardo di dollari, del quale la società del gruppo dedicata è ancora in attesa di aggiudicazione definitiva. Ma anche qui Santulin & Partners ha bruciato i tempi, individuando in un italiano già attivo a Riad il possibile candidato alla guida dell'attività. ■



**Oggi le aziende richiedono competenze specialistiche e partner affidabili per aprire business all'estero**

# Ingressi manageriali: cinesi o expatriate?

**Un intervento di Francesco Santulin sui profili manageriali in Cina pubblicato dalla Fondazione Italia-Cina**

**A** ttrarre, sviluppare e mantenere uno staff di persone competenti è la maggiore sfida in tutti i settori dell'economia. La scarsità di profili con abilità tecniche e soft-skill rimane un problema in Cina, nonostante l'aumento del numero di cinesi che si laureano ogni anno e gli sforzi del governo per incoraggiare coloro i quali hanno studiato all'estero di fare ritorno in Cina. Si stima che solo il 20% dei laureati sia oggi adatto a lavorare in aziende multinazionali, una quota relativamente bassa soprattutto per la carenza di competenze trasversali e la scarsa conoscenza della lingua inglese. Per le aziende internazionali operative in Cina il tema della scelta manageriale si declina con modalità diverse. Le grandi aziende possono identificare al proprio interno qualche manager preventivamente preparato di cui "possono fare a meno per qualche anno", se, evidentemente quest'ultimo si rende disponibile. Le piccole aziende devono invece orientarsi verso soluzioni diverse: identificare e trovare dei manager già presenti in Cina sottoponendosi così alla necessità di verificare sia le competenze tecnico/manageriali, che la compatibilità con la propria cultura aziendale, interpretandola poi nel contesto cinese. Ancora più importante queste aziende dovranno fidarsi di una persona che non si conosce, che viene dall'esterno e che è portatrice di esperienze non note, da verificare, seppure a distanza.

Nel caso delle grandi imprese invece, nelle quali esiste una "panchina lunga" costruita con la logica della formazione di talenti, si tratta di verificare che la persona prescelta sia realmente interessata e motivata non solo ai benefici economici o di carriera che esso comporta, e sia disponibile a seguire l'evoluzione della cultura cinese con umiltà e disponibilità ad apprezzarne i valori e non solo a vederne criticamente le differenze. In entrambi i casi, che si tratti di una piccola azienda familiare o di un grande gruppo manageriale, risulta evidente l'importanza di una capacità

di mediazione culturale da identificare in loco e che funga da supporto al management e/o agli azionisti nell'analisi o valutazione degli aspetti "soft" e non solo "hard" relativi all'inserimento del candidato scelto. È bene dire che per seguire il mercato cinese sono presenti alcuni operatori sia di consulenza generica, sia di ricerca specifica di management,



La copertina del volume su *La Cina del 2012*

che conoscono la modalità di operare in Cina in contesti aziendali economici, industriali e, soprattutto, istituzionali. Le soluzioni ideali sono comunque fornite da operatori bi-cultural, vale a dire di cultura italiana e cinese, e con alle spalle organizzazioni che attivano gli stessi consulenti sia in Italia, nella fase di acquisizione delle esigenze direttamente dall'imprenditore (o AD), sia poi nell'incontro e valutazione in Cina con i finalisti del processo di ricerca.

Per la verifica non solo delle necessarie competenze tecniche, ma soprattutto di quelle di "compatibilità culturale" con l'impresa, specificamente con il DNA imprenditoriale. ■

# La ricerca di executive nella complessità globale dei mercati

**Francesco Santulin:** «Siamo qui per un confronto su un tema cruciale per il nostro business: la complessità globale dei mercati e come questa complessità viene affrontata dalle aziende in termini di management. Per complessità globale intendo l'operare su mercati non più domestici ma sempre più interconnessi a livello geografico e di scambio tecnologico e di prodotti. Abbiamo pensato di affrontare il tema in questa sede con aziende diverse per settore, tipologia e organizzazione. Società o gruppi come Falck, qui presente con l'AD Piero Manzoni, o come Whirlpool, rappresentata da Adriano Mureddu, responsabile HR EMEA in Whirlpool. Abbiamo anche invitato un investitore istituzionale, Lorenzo Stanca, AD del fondo di private equity Mandarin Capital, che ha come mission aziendale operare sull'asse Italia-Cina, valorizzando le sinergie fra realtà aziendali con contesti ambientali e culturali diversi. Quindi c'è Francesco Caio che rappresenta una realtà italiana importante che fattura il 90% del suo business all'estero, il gruppo Avio. Poi, considerato che queste aziende devono anche presentarsi sul mercato di capitali, Patrizio Surace della società di comunicazione PMS ci porterà le sue esperienze. Infine ci siamo noi di Santulin&Partners insieme a Gabriele Capolino, direttore editoriale di MF/Milano Finanza, che modererà la tavola rotonda e con cui, anni fa, per la precisione nel 2003, abbiamo dibattuto su un tema non molto di moda all'epoca, diventato poi nel tempo strategico: i non executive independent director ossia i consiglieri indipendenti».

**Gabriele Capolino:** «Dott. Mureddu un gruppo come Whirlpool abituato a una dimensione multinazionale come ha cambiato il modo di reclutare e far crescere il management in un contesto economico di crisi?».

**Adriano Mureddu:** «I ragionamenti che si fanno per quanto riguarda la selezione

e lo sviluppo dei talenti interni non sono così differenti da quelli che facevamo prima della crisi. Whirlpool, operando in una industry estremamente competitiva ha la necessità di avere i migliori talenti. Quello che noi abbiamo sempre fatto in Whirlpool-EMEA è cercare di privilegiare la diversità, facendo crescere un management in grado di gestire un'area geografica che comprende diversi paesi con un'ottica non americana e non italiana, pur essendo l'headquarter in Italia, ma pan-europea. E, infatti, nel quartiere generale di Comerio coesistono 26 nazionalità differenti che parlano 17 lingue diverse. Il vantaggio che noi vediamo è quello di poter rappresentare la customer base, la realtà dei nostri clienti in maniera più sofisticata. Il rischio, il limite, è di avere una minore omogeneità culturale nel team. La crisi ci ha solo spostato verso est per ricercare talenti in altri paesi. Da questo punto di vista ci siamo dovuti reinventare un'altra volta: diventiamo più mediorientali e africani nel nostro approccio. Il problema è trovare le persone di valore in quei mercati. L'idea è quella di creare un management Whirlpool di provenienza locale attraverso degli assignment, dei periodi di prova in occidente per poi rimandarli indietro dopo due-tre anni quando il business è ormai già sviluppato».

**Gabriele Capolino:** «E quanto prende in termini di tempo questa attività di selezione?».

**Adriano Mureddu:** «Il management dell'azienda dedica il 25% del proprio tempo a occuparsi di talent management e di engagement. Whirlpool, da questo punto di vista, è una realtà abbastanza singolare: c'è un'attenzione alla pipeline e disponiamo di una serie di metriche per identificare la solidità della nostra pipeline. Abbiamo poi panchine molto

“  
Privilegiare la  
diversità facendo  
crescere un  
management che  
gestisca un'area  
geografica  
di diversi paesi  
”



ADRIANO MUREDDU  
VP Human Resources  
Whirlpool EMEA

lunghe, create in anticipo, con precisi programmi di practice search e facciamo scouting continuo sul mercato europeo, indipendentemente dai ruoli che sono disponibili. È interessante sottolineare che quando abbiamo tagliato gli investimenti a causa della crisi, quelli per lo scouting dei talenti non sono stati tagliati».

**Gabriele Capolino:** «E passiamo a Falck Renewables. Ing. Manzoni, in un contesto di nuove tecnologie e nuovi mercati, di nuovi contesti istituzionali cangianti, come si affronta la necessità di trovare nuovi talenti?».

**Piero Manzoni:** «La nostra situazione specifica è completamente diversa, sia per business, sia per dimensione aziendale, sia per contestualizzazione dell'azienda. Per quel che ci riguarda, oggi non c'è una complessità crescente rispetto al passato: è molto più "comodo" oggi di quanto fosse qualche tempo fa. In questa logica di tecnologia nuova, non tecnologia costruttiva perché noi compriamo prodotti da altri mentre la nostra tecnologia sta nel misurare la risorsa naturale, il vento, noi dobbiamo avere competenza della risorsa naturale, capire se c'è e dov'è. Di norma preferiamo lavorare, almeno inizialmente, con piccole strutture locali che ci consentono di individuare i siti, dopo di che cerchiamo di internalizzare queste



**PIERO MANZONI**  
CEO Falck Group



**LORENZO STANCA**  
CEO Mandarin  
Advisory

competenze portando dentro le persone. È ovvio che, se si ha a che fare con imprenditori come il dott. Surace o l'ing. Santulin, per portarli all'interno di un'organizzazione aziendale costituita bisogna essere molto attrattivi: bisogna pensare a stock option e piani di manager retention di un certo numero di anni. Io sono abituato a multinazionali, in cui ho lavorato,

come Siemens in cui c'erano processi specifici per le risorse umane. Qui il processo salta per definizione perché non possiamo avere uno scouting continuo o una panchina lunga su 20 paesi, né possiamo permetterci di sbagliare paese o sito. Per le nostre attività servono delle competenze specifiche che non ci sono e non vengono fuori da università, né da master. In alcuni paesi abbiamo ceduto le iniziative che avevamo non tanto per la competenza locale, ma perché non siamo stati capaci di capire ciò che ci veniva detto e loro non hanno capito ciò che volevamo dire. Insomma, non abbiamo

trovato il modo di mettere a fattor comune comunicazioni che hanno sfumature, lingua e leggi diverse.

**Gabriele Capolino:** «E veniamo al private equity. Dott. Stanca, lei ha invece il problema di trovare prima di tutto l'azienda che fa per lei e poi, molte volte, c'è l'esigenza di affiancare e sostituire qualcuno adattandolo alla realtà locale. Come ci riesce?».

**Lorenzo Stanca:** «Ci sono due livelli nella ricerca del management. La prima è ricerca per operazioni di buy-out o buy-in. Nella fase iniziale, quando devo studiare un'operazione, uno degli elementi chiave è la presenza di un management interno che abbia voglia

di investire con noi nell'operazione.

E, infatti, le operazioni che vanno meglio sono quelle di management buyout, nelle quali c'è un manager sul quale scommetti e che si coinvolge nelle operazioni. Questa è la prima soglia con cui ci troviamo a confrontarci e questo vale per tutti i fondi di private equity. Il secondo aspetto ha a che vedere con la fase successiva, dopo l'entrata in azienda. Essendo un fondo che ha l'obiettivo di expansion capital in un'ottica di internazionalizzazione, in particolare verso il mercato cinese, si punta su aziende che vanno bene per cercare di farle crescere tramite l'acquisizione con percorsi di internazionalizzazione. E qui si va a porre un altro tema fondamentale per la ricerca di management. Va sottolineato che investiamo in aziende dal punto di vista dimensionale on 50-60 milioni di fatturato e in altre di dimensioni più contenute e questo è un vincolo per la capacità di attuare l'internazionalizzazione, perché si tratta di aziende vincenti e di successo, ma specializzate in una nicchia. Quando vai a fare la ricerca di un manager c'è un'esigenza di specializzazione. Inoltre, altro tema delicato è quando andiamo a gestire delle aziende in paesi come la Cina, in cui il mercato è molto diverso e il tema dimensionale complesso. Non a caso molte aziende italiane in Cina hanno avuto una storia di insuccessi, perché l'azienda dall'Italia manda un solo manager e nemmeno il migliore, dal momento che i più bravi se li vuole tenere in azienda. Noi, in fondo, facciamo la stessa cosa nelle nostre aziende: mandiamo al massimo due tre persone oppure pensionati ad istruire la manodopera cinese. Il nostro vantaggio è di avere una struttura cinese con risorse locali fedeli per ridurre il rischi, perché il problema è anche che con la risorsa locale bisogna puntare sulla fedeltà».

“  
Nella ricerca  
di un manager c'è  
un'esigenza di  
specializzazione e  
di comprensione di  
un mercato diverso

”

**Gabriele Capolino:** «C'è anche una scuola di management locale o li formate voi?».

**Lorenzo Stanca:** «Anche le aziende cinesi si stanno internazionalizzando, ma non esistono scuole. Le aziende cinesi hanno bisogno di un management che gestisca l'internazionalizzazione o, comunque, di interloquire con le realtà non cinesi. Se per noi la Cina rappresenta un mondo complicato, per i cinesi il reciproco lo è al cubo. Da un lato esiste un tipo di management di cinesi di nazionalità cresciuto negli Usa, ma dall'altro, se prendi un cinese di Singapore e lo metti a fare il direttore generale di un'azienda poi i cinesi stessi lo odiano molto di più. Invece il cinese nativo ha comunque un gap dal punto di vista di cultura manageriale più facile da colmare».

**Gabriele Capolino:** «Ing. Caio, Avio che esporta la stragrande maggioranza del suo fatturato, ma che mantiene il 100% della sua produzione all'interno dei confini del paese, affronta un problema di reperimento di manager che abbiano competenze tecnologiche ma allo stesso tempo anche capacità di andare a rivendere l'eccellenza tecnologica della società?».

**Francesco Caio:** «Il tema è complesso per molti versi. Il modello di business internazionale per noi significa non tanto la capacità di vendere all'estero, che c'è, perché di fatto noi abbiamo una produzione italiana, ma il saper passare da un modello di export ad uno multilocale o multinazionale. Io non devo essere presente solo nell'atto della configurazione del nuovo modello ma in tutta la genesi delle piattaforme, sia da un punto di vista progettuale, contrattuale produttivo e logistico. Quindi, il modello che è valso fino a oggi, da export, deve diventare un modello in cui la presenza e la frequentazione diventino più internazionali. Questa è una sfida da considerare e su cui lavorare. Bisogna considerare con una certa umiltà che si tratta di un cambiamento dai tempi medio-lunghi. Oggi il percorso di internazionalizzazione, per Avio, significa un cambio di attenzione e di misurazione dello sforzo aziendale ancora prima del reperimento dei talenti, anche se ci vogliono anche quelli. Il gap in questo caso è più di tipo professionale che non di tipo internazionale. Ovviamente è un'azienda che è nella stragrande maggioranza dei suoi componenti e delle sue persone italiana, però ha avuto la fortuna di una frequentazione abbastanza assidua con clienti stranieri, americani



**FRANCESCO CAIO**  
CEO Avio Group



**PATRIZIO SURACE**  
Presidente e AD PMS

soprattutto. Oggi ci troviamo in una duplice sfida: da una parte far crescere una progettualità diversa per calare nella quotidianità un modo diverso di lavorare lungo la filiera, dall'altra vanno cercate le professionalità necessarie per avere un account manager e un project e program manager di più elevato standing. Nella misura in cui possiamo portare in azienda persone non italiane, ciò è di aiuto. Penso che però il primo passo vada fatto nella direzione della professionalità, e poi dei passaporti».

**Gabriele Capolino:** «La progettualità di cui parlava la fanno, comunque, dei talenti. Da questo punto di vista voi siete alla ricerca di manager con una

progettualità da società di consulenti oppure è un tipo di una progettualità che va cercata in profili nuovi?».

**Francesco Caio:** «Un po' tutte e due, e aggiungo un terzo punto che è una variabile sulla quale cerco di lavorare sempre: andare a fare uno scouting interno per cercare di capire le predisposizioni professionali che possono aiutare le persone a fare certi salti di qualità, perché le persone, forse per la passione che suscita questo lavoro, tendono a essere nelle stesse posizioni e nella stessa azienda per decenni. Da una parte questo riflette strategicamente ed economicamente un'esigenza dei clienti, perché l'affidabilità è una richiesta imprescindibile, ma dall'altra parte, vi è il tema di una innovazione organizzativa con la capacità di attrarre talenti perché c'è una prospettiva di crescita e di sfida. Noi stiamo cercando profili alla McKinsey, con un mix tra capacità analitica, capacità di project management e una certa interlocuzione consulenziale con i clienti, ma anche esperti di marketing industriale».

**Gabriele Capolino:** «E veniamo agli aspetti di comunicazione. Prendendo in considerazione l'azienda che decide di entrare nel mercato di capitali, con necessità di comunicare, come si può fare in modo che il candidato manager sia un candidato capace anche di comunicare?».

**Patrizio Surace:** «Con l'esperienza te ne accorgi abbastanza velocemente, anche se bisogna conoscere poi queste persone, il "naso" comunque è insostituibile. Il manager che sa comunicare deve avere varie caratteristiche: la prima è l'umiltà, nessuno sa comunicare,

“  
**Il modello da export diventerà un sistema in cui presenza e frequentazioni saranno più internazionali**  
”



nessuno ha la competenza e la professionalità specifica, bisogna avere l'umiltà di affrontare la comunicazione preparandovisi. E come ci si prepara? È necessario disporre di varie sensibilità, come saper parlare la lingua che si usa, la trasparenza, la capacità di essere efficaci e quindi di non essere lunghi ma incisivi, come insegna il mondo anglosassone e il nostro presidente del Consiglio, Mario Monti, in questo momento ne è un buon esempio. C'è molta gente, invece, che parla troppo. Un buon comunicatore deve parlare solo quando è il momento. Peter Ducker diceva: «La cosa più importante nella comunicazione è ascoltare ciò che non viene detto». Un'altra qualità è la competenza. C'è un articolo dell'*Economist* di alcuni anni fa che mi colpì perché tracciava il profilo di chi fa il nostro lavoro, ed era un profilo interdisciplinare.

Le discipline non sono più la comunicazione che non si impara alla facoltà di Scienze della Comunicazione: il manager deve avere competenze di comunicazione che si maturano attraverso l'esperienza, come cercherò di spiegare in un libro che sarà fatto solo di case history».

**Gabriele Capolino:** «E non servono anche competenze in materie finanziarie e legali?».

**Patrizio Surace:** «Certamente. Quando ti presenti ai mercati ci sono dei "paletti" dentro i quali devi saperti muovere e il compito di una struttura di consulenza capace di dare un reale valore aggiunto è quello di capire chi tra i manager è più dotato per la comunicazione e cercare di assegnare ruoli e spazi negli incontri pubblici in funzione anche delle capacità personali. Noi professionisti della comunicazione abbiamo anche il compito di effettuare training al management dell'azienda da accompagnare in borsa, dove per

**Il manager deve avere competenze di comunicazione che si maturano attraverso l'esperienza**

training non intendo che il manager debba avere un "maestro" che gli insegni a comunicare nel modo corretto, ma un partner che gli dia quella strumentazione necessaria a massimizzare l'efficacia delle presentazioni. Non a caso quando c'è un processo di IPO la società quotanda pensa alla comunicazione in ultima battuta e questo, a mio parere, è un approccio sbagliato, sia teoricamente che praticamente. Il problema pratico viene superato se noi professionisti abbiamo una certa flessibilità e una certa sensibilità nel parlare col management, poiché il rapporto che si crea con

le varie figure manageriali è basato sulla fiducia e bisogna sapersi muovere con la massima accortezza e l'approccio giusto. È sempre importante un approccio "psicologico" per individuare bene le caratteristiche delle persone che hai di fronte».

**Francesco Santulin:** «Condivido quanto dice Surace sulle capacità di comprensione. Noi, come Santulin & Partners, essendoci posti la missione di servire l'imprenditoria italiana, ci siamo anche messi nella condizione di essere sempre pronti ad ascoltare l'imprenditore e a rispettare le sue priorità e richieste, perché ogni azienda ha il suo DNA. Ci sono aziende in cui c'è ancora l'imprenditore presente di prima o seconda generazione, che conserva il suo DNA, ed è necessario adattarsi diventando anche "glocal". Noi siamo riusciti, attraverso un network di relazioni e confrontandoci con persone che condividono i nostri valori nel rapporto con i clienti, ad operare in tutto il mondo in 20 Paesi con l'impegno di presidiare sempre in prima persona la fase finale del processo di scelta del manager. Il nostro approccio consente di identificare e valutare, attraverso i nostri colleghi in loco e i partner mondiali, gli skill manageriali. Poi però, sta a noi verificare la compatibilità culturale tra questi manager e l'azienda, e lo facciamo andando in giro per il mondo ad incontrare i candidati finalisti per accertarne la compatibilità con la cultura manageriale del cliente. Infine, analizzando la nostra attività sul mercato abbiamo scoperto che in Europa e anche in Sud America, la nostra scelta verteva su manager locali, mentre in Cina verteva su italiani presenti in Cina da almeno dieci anni. Perché questi ultimi hanno avuto modo di conoscere a fondo la cultura cinese, il loro modello relazionale, il modo con cui ci si deve comportare con gli enti locali e federativi, e conoscono com'è la forza lavoro e come sta cambiando, hanno imparato anche a relazionarsi con la gente».

**Gabriele Capolino:** «E vi aiutano le nuove tecnologie? Ad esempio LinkedIn?».

**Francesco Santulin:** «Si tratta di strumenti di identificazione iniziali per individuare persone che lavorano in certi settori: in fondo LinkedIn è un indice, una banca dati. Poi la tecnologia riduce le distanze: avevamo un candidato da intervistare in Vietnam e abbiamo deciso di farlo via video-Skype. Abbiamo quindi condotto l'intervista mentre il candidato non si trovava in un albergo ma in un internet caffè in mezzo alla giungla, ma è stato come se ne avessimo discusso in poltrona». ■



# Il management ha il suo check-up: l'assessment

**Il 2011 è stato per Santulin & Partners l'anno dell'assessment, un servizio che è un vero e proprio "check up" del top management aziendale con l'obiettivo di valutarlo in modo oggettivo e capire se è coerente con le strategie di sviluppo dell'azienda. Ne parliamo con due diretti interessati**

## **FALCK RENEWABLES, QUALI MANAGER PER LA CRESCITA?**

Falck Renewables è una società italiana quotata che opera nel settore delle energie rinnovabili e che si è costituita dal progressivo accorpamento di realtà diverse. Piero Manzoni è dal 2010 l'amministratore delegato.

**Tra le sue esperienze in azienda c'è stata anche il lancio di un assessment che ha coinvolto tutto il top management. Ce ne può parlare?**

«Falck Renewables nasce dall'integrazione tra realtà diverse con più linee di business diversamente profittevoli. Al mio arrivo nel gruppo operai, in primo luogo, una focalizzazione sulle attività strategiche, come l'eolico, e avviai la dismissione di altre attività meno strategiche. L'azienda aveva a quel punto una chiara visione di mercato e un obiettivo preciso: crescere. Il problema era capire se il management, poco omogeneo per le diverse culture aziendali di origine, era in grado di gestire un salto di qualità e raggiungere gli obiettivi prefissati. Ecco allora la scelta di affidarci ai nostri partner nell'executive search, Santulin&Partners chiedendo loro di fare questa verifica».

**Come si è svolto l'assessment?**

«Le interviste sono state rivolte a 11 top manager che sono stati intervistati da due consulenti della Santulin&Partners. Il re-

porting conseguente ha evidenziato i punti di forza e di debolezza, le potenzialità di crescita e il livello di idoneità al ruolo manageriale di ciascuno di loro. Sulla base di queste informazioni abbiamo potuto assumere con maggior consapevolezza le necessarie misure ri-organizzative».

**E cioè?**

«Due posizioni chiave, il responsabile del Procurement (acquisti) e della business unit Programmabili (biomasse) sono state coperte da manager già presenti nell'organizzazione. Ed è sempre un segnale positivo per chi lavora in azienda vedere come il percorso interno abbia prospettive di crescita. Inoltre, abbiamo avuto conferma che la qualità del management era buona e, laddove vi erano delle carenze, abbiamo avviato specifici programmi di formazione manageriale».

**A processo concluso, qual è secondo lei il segreto di un assessment di successo?**

«Certamente la professionalità con cui viene svolto e che si traduce nella cura dei particolari, nella conoscenza approfondita del settore di business in cui opera l'azienda, nell'autorevolezza e seniority dei consulenti. Sono tutti elementi che appartengono a un modello consulenziale da boutique, proprio di società che operano con pochi clienti dedicando loro professionisti di conso-

lidata esperienza e con un pedigree professionale di alto livello».

## **EUTICALS, IL BRAVO MANAGER SA GESTIRE LA COMPLESSITÀ**

Euticals nasce nel 2011 dopo una lunga fase di integrazione di aziende che aveva preso avvio nel 2001. Nel 2011 ha luogo la fusione con Archimica, un'azienda con una vasta presenza industriale in diversi paesi e con una complessità che ne rendeva difficile l'integrazione. Il top management viene chiamato a delineare una nuova realtà industriale che sappia superare le diverse culture di provenienza e procedere su una visione comune del business e dei valori aziendali. All'amministratore delegato, Maurizio Silvestri, chiediamo se è in questo contesto che è maturata l'idea di svolgere un'analisi interna delle posizioni manageriali di riferimento. «È così. Non solo era necessario capire la compatibilità dei di-

versi profili manageriali alla nuova cultura aziendale, ma dovevamo anche renderci conto se queste capacità manageriali ci avrebbero consentito di perseguire le linee di sviluppo che ci eravamo dati come obiettivo».

**Avete pensato però a un team di valutazione esterno...**

«Perché queste valutazioni siano di utilità e siano positivamente recepite devono essere oggettive. Non volevamo dare l'impressione che lo sviluppo manageriale fosse in qualche misura condizionato da valutazioni personalistiche. Per fare questo serviva un team di assessment formato da professionisti di alto profilo, considerando anche lo standing dei manager da intervistare. E abbiamo affidato il compito alla Santulin & Partners, di cui conoscevamo la professionalità e lo spirito tailor-made».

**A che risultati ha portato l'assessment?**

«Si è trattato di un processo accurato che ha evidenziato aspetti degli intervistati che non avevo avuto modo di riscontrare e che sono stati utili per confermare o modificare il nostro piano di sviluppo manageriale. Ne sono derivate anche scelte organizzative fondamentali. Ad esempio, la funzione risorse umane è stata collocata a riporto dell'amministratore delegato, invece che del direttore finanziario, com'era in precedenza, e abbiamo creato una posizione specifica di responsabile della Global Supply Chain, che prima riferiva a una direzione Commerciale & Acquisti sovraccarica. In sostanza, al termine di questa sorta di check-up sentivo di avere una squadra manageriale all'altezza e con le pedine al posto giusto».

**Un bilancio, quindi, positivo del lavoro svolto?**

«Non c'è dubbio. È importante però come e da chi viene svolto. La conoscenza del settore e l'esperienza sono i fattori determinanti perché l'assessment porti un reale valore aggiunto».



Maurizio Silvestri, AD di Euticals

# S&P scommette sul Life Sciences

**Dopo le specializzazioni su Assicurazioni, ICT e Manager a Progetto, S&P apre un nuovo fronte nel mercato chimico-farmaceutico e delle biotecnologie. Un business importante, di storiche aziende italiane e multinazionali. Ne parliamo con il responsabile della nuova practice, Riccardo Del Vesco**

**R**iccardo del Vesco, 49 anni, laurea in Chimica e tecnologie farmaceutiche all'Università di Milano e master in general management, è da luglio 2011 in Santulin & Partners, ultima tappa di una carriera in ruoli di prima linea nel settore farmaceutico, nei quali si è occupato di metodologia di ricerca, sviluppo clinico di nuovi farmaci e attività pre e post marketing, risorse umane e, dal 2004 sempre come responsabile delle risorse umane, in importanti gruppi finanziari e industriali italiani.

**Che cosa è cambiato nel passaggio da manager di azienda a consulente in una struttura di executive search?**

«È un approccio diverso: si deve rivestire un ruolo di consigliere che indica delle prospettive e fornisce delle risposte facendo leva sulla propria esperienza ed autorevolezza lasciando al cliente la decisione finale. Poi, nel nuovo ruolo è fondamentale l'aspetto commerciale, cercare e acquisire clienti».

**Quando lei è entrato in Santulin & Partners non esistevano clienti del settore Life Sciences. A un anno dal suo ingresso che risultati ci sono stati?**

«Lo start-up ha richiesto un lavoro intenso che mi ha portato a ricontattare sia molti manager del settore, sia conoscenze in po-



sti chiave nelle associazioni di categoria. In questo modo ho potuto disegnare una prima mappa del mercato individuando i clienti più interessanti in termini di sviluppo e di tipologia di business. L'attenzione si è focalizzata sulle aziende OTC (Over The Counter), cioè i produttori farmaci da banco, un segmento che richiede profili meno specialistici a favore di una più spiccata impronta di marketing, al contrario delle professionalità richieste nel segmento dei farmaci etici, cioè con prescrizione medica, nel quale prevalgono figure specialistiche con formazione prevalentemente tecnico scientifica. I risul-

tati? Abbiamo acquisito due mandati da parte di aziende produttrici di principi attivi e di prodotti per il benessere della persona per posizioni di responsabili acquisti e marketing/commerciale. Ma oltre a individuare i manager idonei alle due posizioni aperte, abbiamo svolto un'attività di assessment per una delle due aziende».

**La sua ultima esperienza nel settore Life Sciences risale al 2004, come lo ha ritrovato nel 2011 al suo ingresso in Santulin & Partners?**

«Molto cambiato. In questi ultimi dieci anni c'è stata una profonda ristrutturazione per far fronte alla forte riduzione dei margini. Ciò ha comportato una concentrazione delle attività negli headquarter, la concentrazione dei centri di ricerca e sviluppo presso la casa madre o in paesi strategici per il mercato e per la qualità della ricerca, come il Giappone e gli Stati Uniti e, più recentemente in paesi emergenti e a basso costo del lavoro, come la Cina e l'India. Le aziende italiane, con una maggiore focalizzazione di mercato sul nostro paese e sull'Europa, si sono dimostrate capaci di investimenti e realizzazioni di eccellenza, come, ad esempio, il nuovo centro di ricerca aperto da Chiesi vicino Parma. L'altro fenomeno è quello della concentrazione delle attività produttive sulle tecnologie core e sui prodotti di punta, lasciando ai terzisti una parte significativa della rimanente produzione. Tutto questo ha un impatto importante anche sul nostro lavoro di ricerca di executive».

**Cambiano i profili dei candidati?**

«In primo luogo, queste aziende terziste rappresentano per noi un nuovo segmento di potenziali clienti. Poi, certamente, i profili da cercare sono diversi: oggi l'attenzione non è più soltanto sulle competenze professionali, ma sulle richieste retributive e sulla capacità operativa. Le aziende terziste hanno

» Segue da pag. 1

## UN 2012 DI FRONTIERA

*Ebbene, l'internazionalizzazione, secondo quanto emerso dalla discussione, non va più intesa solo in termini di delocalizzazione ma come avvio di business in nuovi mercati, sperimento in loco di professionalità manageriali, creazione di network più efficienti di filiera.*

*Com'è naturale, questo tema*

*cruciale lo tratteremo dal nostro punto di vista, quello di chi, da molti anni, aiuta con un servizio tailor-made aziende di diversa dimensione a reperire i migliori top manager, sia per il nostro paese, sia destinati a realtà ancora lontane culturalmente ma sempre più determinanti per il business. Paesi nei quali la scelta del top manage-*

*ment è fondamentale perché l'avventura oltre confine non si risolve, per l'azienda, in una esperienza di insuccesso. E come lo facciamo? Da tempo, oltre alla capacità di intervento diretto, abbiamo attivato un network internazionale di professionisti dell'executive search che condividono il nostro modello di servizio,*

*un network che ci consente di individuare le migliori professionalità sul mercato e di capirne l'identità rispetto alla cultura aziendale dei nostri clienti. Anche di questo parliamo nella newsletter. L'incredibile sviluppo societario e di business del nostro principale partner nel Far East, Bó Lè Associates, ci porta oggi, inaspetta-*

strutture più snelle e piatte rispetto alle tradizionali multinazionali farmaceutiche. In questo contesto i manager devono quindi dimostrare doti di micro-imprenditorialità, autonomia, flessibilità e capacità operative spiccate. Inoltre, cambia anche il bacino di ricerca che si può allargare ad alcuni paesi emergenti e all'Est europeo».

#### **E in che modo cambiano i vostri criteri di ricerca?**

«Oggi, più che in passato, è fondamentale la ricerca di "talenti". Dobbiamo presentare alle aziende nostre clienti manager non solo preparati ma anche con capacità di apprendimento e di inserimento nel tessuto aziendale sempre più veloci. E che abbiano anche competenze trasversali, per cui un background, ad esempio, di tipo economico-finanziario può, talvolta, essere preferibile a un profilo estremamente specialistico».

#### **Che cosa ritiene specifico nella sua attività di consulente di S&P rispetto al modo di operare di altre società di executive search?**

«Anche se è da pochi mesi che lavoro in Santulin & Partners ho subito condiviso la filosofia di approccio ai clienti. Credo che il nostro valore aggiunto stia nella capacità di supportare il nostro cliente durante tutto il processo di ricerca. Innanzitutto, noi interagiamo quasi sempre con il vertice, amministratore delegato o direttore generale, e cerchiamo di acquisire immediatamente il suo punto di vista e capirne in profondità le esigenze. Poi valutiamo l'organizzazione nel suo complesso in modo che il candidato sia davvero compatibile e coerente e non rischi poi di trovare difficoltà nell'integrarsi. Solo quando il percorso di inserimento in azienda è completato positivamente possiamo considerare chiuso il mandato. A quel che mi risulta, con reciproca soddisfazione da entrambe le parti». ■

## Il mercato degli active ingredients

sui nuovi mercati (Brasile, Cina, India Turchia e alcuni paesi dell'Est Europa). Si registra inoltre una crescita nei mercati del Far East, malgrado la grande competizione cinese e indiana.

Oltre al mercato del generico, i produttori di active ingredients hanno conseguito risultati brillanti nel CMO (Contract Manufacturing Organization) e nella custom synthesis. Nel CMO gli API producer italiani hanno beneficiato nuovamente di importanti commesse dai big pharma, che stanno lasciando l'Asia per tornare al mercato italiano, da sempre tenuto in grande considerazione. Molti contratti in Cina e in India vengono ora cancellati per scarsa soddisfazione del livello dei servizi, dell'attenzione per la qualità e del quadro regolatorio, mentre l'Italia, forte di una solida immagine scientifica, di un'avanzata tecnologia e di un profondo rispetto del sistema qualità e delle normative, gode di credibilità presso le multinazionali farmaceutiche. Un altro importante ritorno è stato quello nella custom synthesis. I nuovi prodotti in fase di sviluppo che negli ultimi anni erano stati confinati in Asia stanno tornando in Europa, specie in Italia.

Ovviamente, questo scenario non deve fare illudere eccessivamente. Il mondo farmaceutico sta cambiando metodologie operative, lavora più sul breve, nelle case farmaceutiche si pianifica ormai quarter by quarter e questo comporta una difficoltà nella programmazione delle produzioni e, nello stesso tempo, un costo più elevato. Un altro problema per i produttori italiani è l'eccessiva burocratizzazione. Malgrado questi pesanti fardelli, il mercato degli active ingredients è in crescita, si stanno consolidando anche delle aziende che realizzano importanti acquisizioni sia aggregandosi in Italia sia effettuando acquisti di stabilimenti in Paesi regolati, o asiatici, per raggiungere una massa critica che permetta di competere nel mercato del futuro.

Nell'anno 2011 i produttori italiani di active ingredients (principi attivi API) hanno ottenuto un risultato decisamente brillante con una crescita dell'1,6% rispetto all'anno precedente, sia in aree regolate come Usa, Europa e Giappone, sia



**Con una solida immagine scientifica e tecnologica, l'Italia gode di credibilità presso le multinazionali farmaceutiche**

**Gian Mario Baccalini**

Presidente di Aschimfarma

tamente, a essere parte della prima e più grande società globale asiatica nel nostro settore, mantenendo, allo stesso tempo, l'approccio consulenziale da boutique che da sempre ci contraddistingue.

Il quadro sull'internazionalizzazione si completa con la notizia di mandati acquisiti per la prima volta in paesi per noi nuovi, come l'Arabia Saudita, la Turchia o la Svizzera, che ci consen-

tono di estendere il nostro raggio di azione che già ci vede protagonisti in circa 20 paesi.

Infine, vi racconteremo di come Santulin & Partners si sia posizionata con la propria struttura di professionisti su un nuovo settore di mercato, quello del Life Sciences, dominato da grandi multinazionali ma con una vivace e significativa presenza anche di storiche aziende italiane, e ab-

bia consolidato con successo nel 2011 la practice dell'assessment, ossia un processo di check-up del management aziendale che consente ad azionisti e direzione di capire se la compagine manageriale è quella giusta per le sfide e gli obiettivi futuri. Mi auguro che le notizie e le riflessioni che trovate in questa quinta edizione di Corporate News risultino interessanti e possano fornirvi qualche

spunto utile a focalizzare con maggiore consapevolezza le priorità, nella fase di profondo cambiamento degli scenari che abbiamo di fronte.

**FRANCESCO SANTULIN**  
Chairman & CEO  
Santulin & Partners

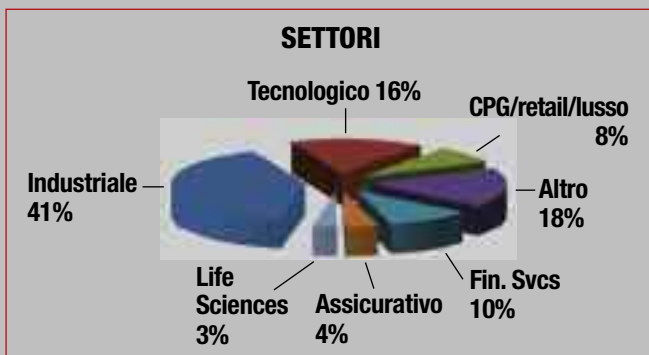


## Santulin & Partners

Director and Executive Search Consultants

Santulin & Partners, attiva dal settembre 2000, ha l'obiettivo di fornire alle aziende nazionali ed internazionali un servizio altamente personalizzato, da Boutique di qualità per la **ricerca diretta** di **Director, Executive, Manager a Progetto** e per attività di **Intelligence di mercato** e **Assessment Manageriali**. I suoi consulenti e partner hanno maturato esperienze internazionali ultradecennali nel settore e interagiscono con i clienti condividendone i rischi e successi, mettendo loro a disposizione la consolidata conoscenza dei mercati di riferimento ed i propri qualificati contatti diretti in un'ottica di reale partnership.

### Progetti gestiti per settori, tipologia/posizioni e area geografica



### Alleanze Internazionali

Il network costituito da Santulin & Partners permette di effettuare ricerche internazionali in Europa, Asia, America Latina, Stati Uniti, Canada ed Africa. In particolare accordi specifici sono stati stipulati in Asia con Bó Lè Associates ([www.bo-le.com](http://www.bo-le.com)) – la più grande società globale di executive search con base asiatica che, con 24 uffici e uno staff di oltre 550 persone, opera in Cina, Giappone, India e altri paesi asiatici – in Sud America con Caccuri Consultores ([www.caccuriconsultores.com.br](http://www.caccuriconsultores.com.br)), in Europa centro-orientale con Pedersen & Partners ([www.pedersenandpartners.com](http://www.pedersenandpartners.com)), e nel Nord America con RSR Partners ([www.rsrparkers.com](http://www.rsrparkers.com)). Quest'ultima alleanza consente inoltre a Santulin & Partners di porsi come punto di riferimento all'avanguardia, in Italia, nella ricerca di Consiglieri di Amministrazione. Santulin & Partners è stata sempre attiva con ICGN - International Corporate Governance Network.

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

via P. Cossa, 2 - 20122 Milano, Tel. 02.7636761