



Internazionalizzazione
e nuovi mercati: l'esperienza
di Avio in Cina A pag. 10



N° 6
www.santulin-p.it

Corporate News

Newsletter di Santulin & Partners

AVANTI TUTTA, CON FIDUCIA

Archiviato il 2012 con un buon successo, nonostante l'annus horribilis, guardiamo con ottimismo anche al 2013. Su quali basi? Certamente l'attuale sarà ancora un anno difficile e di recessione, ma segnali dall'estero indicano che il ciclo ha forse toccato il suo fondo e ha intrapreso la risalita. Questione di mesi e dovremmo vederne gli effetti anche in Italia. Nel frattempo qualcosa si muove anche nell'ambito delle imprese e della loro governance. Ne parliamo diffusamente in questo nuovo numero di Corporate News.

Intanto i consiglieri indipendenti stanno diventando gradualmente una realtà, e di tutto rispetto. Anche perché dove hanno operato, hanno fatto bene. Abbiamo voluto ritornare sul caso di Costacurta, un'azienda brianzola leader a livello internazionale che, pur non quotata, decise di avvalersi di consiglieri indipendenti già nel 2006. Un'idea di successo, come raccontiamo più avanti.

E poi il 2013 è l'anno della legge Golfo-Mosca che introduce l'obbligo delle quote di genere (meglio note come quote rosa). Approfondiremo anche qui il tema con alcune testimonianze specifiche.

» Segue a pag. 2



COMPETENZA E SOSTENIBILITÀ AL CENTRO DELL'IMPRESA

Dopo gli scandali degli ultimi mesi viene da chiedersi che cosa non funzioni in un modello di corporate governance che è stato oggetto in più riprese di attenzione a livello legislativo e nei dibattiti sui giornali. Il 2013 vede la novità delle prime applicazioni della legge Golfo-Mosca con l'imposizione per legge delle quote di genere (rosa). Cambierà qualcosa? Quali sono le condizioni perché si ripristinino trasparenza e legalità nei Cda? Ne parliamo con Patrizia Grieco, Cristina Finocchi Mahne e Manuela Vallecchi. Per scoprire che, più che un tema di genere, le questioni cruciali sono, ancora una volta, la competenza e il recupero di un modello sostenibile di impresa, che tenga conto nei suoi obiettivi non solo degli interessi di top management e azionisti, ma di tutti gli stakeholder in gioco. È la lezione di Adriano Olivetti, tuttora di estrema attualità.

Rimettiamo al centro la sostenibilità dell'impresa

Con Patrizia Grieco, presidente di Olivetti, parliamo di buona governance e di quote di genere. La lezione del passato e di Adriano Olivetti



Patrizia Grieco, presidente Olivetti

Lei è da anni in posizioni di vertice in aziende multinazionali e parallelamente in cariche di consigliere di amministrazione. Quali sono le principali differenze tra i due ruoli?

«Credo che un ruolo possa esse-

re di arricchimento dell'altro: nei Cda porto la mia esperienza di manager e ricevo a mia volta un arricchimento dall'attività in Consiglio, è una specie di osmosi. Se hai la fortuna di essere nel Cda di una grande azienda il contributo specialistico che puoi portare è marginale, perché hanno già all'interno o all'esterno tutta la rete di competenze necessarie. Il valore aggiunto, quindi, è di esperienza gestionale, di responsabilità, di lealtà verso quell'azienda. Con l'esperienza viene più facile capire quali sono le maggiori aree di rischio o di opportunità. Un Consiglio per essere arricchente per la società dovrebbe portare competenze diverse».

La corporate governance è oggi forse il tema cruciale in particolare in realtà ancora carenti di trasparenza e tutela degli azionisti come quella italiana. A che punto siamo, secondo lei?

«Negli anni sono stati adottati molti provvedimenti legislativi a favore della governance, ma se ci guardiamo attorno non vediamo progressi significativi. Il problema non è negli strumenti, ma nel come vengono applicati. Se non c'è discontinuità sulle competenze che poi vanno a riempire questi strumenti lei non avrà una effettiva modifica dei

comportamenti. Da questo punto di vista penso che il ruolo delle donne possa essere di grandissima discontinuità non solo a favore delle donne, ma dei più giovani, di coloro che da questo sistema sono stati in qualche modo discriminati. In questo senso la legge Golfo-Mosca mi trova favorevole perché crea una discontinuità che privilegia il cambiamento».

Ma c'è una differenza di approccio "etico" al business tra i due sessi?

«Non credo sia una questione di genere ma, come dicevo, di discontinuità, cioè di non appartenere per ragioni oggettive ad alcun sistema di potere consolidato e poter quindi portare un po' di freschezza, di novità. Dobbiamo tutti, uomini e donne, riguadagnare una posizione etica e, se posso trovare qualcosa di positivo nella crisi che ci sta travolgendo, penso possa essere questo: ci aiuta a recuperare una dimensione etica dell'impresa».

Lei opera da anni a livello internazionale: come giudica la situazione della governance in Italia rispetto agli altri paesi europei di riferimento?

«Anche in Italia abbiamo dei sistemi di governance che funzionano perfettamente. Il problema si pone quando intenzionalmente vengono anteposti interessi particolari a discapito della collegialità e della trasparenza. Qui dovremmo recu-



Adriano Olivetti

perare la lezione di Adriano Olivetti e del suo concetto di sostenibilità dell'impresa: un'impresa ha futuro e crea valore solo se opera in modo sostenibile, cioè tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti. Altrimenti si trasfor-

ma in una oligarchia di potere che si muove con logiche autoreferenziali, spesso a danno degli altri attori del sistema».

Lei oggi è presidente di Olivetti, un'azienda che è stata in passato un punto di riferimento sui temi della cultura manageriale. Che cosa è rimasto di quella tradizione di imprenditorialità illuminata?

«Il tema, appunto, della sostenibilità dell'impresa, del ragionare in termini di sistema e non solo per obiettivi di business. Io credo che su questi argomenti dovremmo tornare a riflettere e la lezione di Adriano Olivetti è tutt'oggi attuale e importante».

Una ricerca professionale dei consiglieri di amministrazione, svolta con criteri analoghi a quelli dell'executive search, può contribuire al miglior funzionamento della governance aziendale?

«Certamente, è un lavoro da professionisti. Se vogliamo davvero che nel Cda si confrontino esperienze, competenze, visioni strategiche diverse e complementari, ciò richiede una ricerca dei consiglieri effettuata con strumenti adeguati: va analizzata l'azienda, il suo Consiglio e vanno indi-

viduate quelle persone che meglio possono integrarsi portando punti di vista diversi e innovativi. Le grandi aziende hanno colto forse meglio delle medie l'importanza di questi contributi esterni. In realtà, è proprio la media azienda che potrebbe trarre un



maggior vantaggio dall'apporto di professionisti di alto prestigio e competenza».

Sul futuro è ottimista?

«Il problema dell'Italia, al di là delle questioni politiche e del mal funzionamento dell'apparato pubblico e amministrativo, è nella qualità del management, soprattutto quando si tratta di confrontarsi a livello globale. Per il resto il nostro paese ha una risorsa che nessun altro ha: la capacità di trasformare l'eccellenza artigianale in industria. Da qui nasce il fenomeno unico delle PMI italiane. Se lo sappiamo cavalcare e valorizzare posizionando le nostre imprese nella fascia di eccellenza piuttosto che competere sul prezzo, avremo ancora un futuro da protagonisti perché nessun altro paese ha un'analogha capacità».

Alcuni prodotti di alta tecnologia Olivetti



» Segue da pag. 1 AVANTI TUTTA, CON FIDUCIA

Come Santulin & Partners pensiamo che le "quote rosa" siano un'ottima opportunità, non tanto per ristabilire una parità di posizioni o presenze nei Cda, ma soprattutto perché consentono di far emergere competenze e professionalità che altri-

menti avrebbero fatto fatica a farsi spontaneamente strada. Ben venga, dunque, anche questa legge.

Quello della governance è un tema che, come ben sanno quelli che ci conoscono, ci sta particolarmente a cuore. In ogni

modo abbiamo ribadito in questi anni la necessità di affrontarlo con strumenti professionali e moderni, non semplicemente con soluzioni marginali, di comodo o, peggio, di ripiego. Proprio il caso di Costacurta, prima citato, mostra quanto sia

importante un Cda al pieno delle sue funzioni e attribuzioni.

Infine, c'è il tema dei mercati internazionali, con un'attenzione particolare a quelli emergenti e in via di consolidamento. Se abbiamo superato con una preziosa crescita di ricavi

anche il 2012, lo dobbiamo alla capacità di diversificare il nostro focus su fronti diversi come l'executive search, la ricerca di consiglieri, i manager a progetto, l'attività su business focalizzati, come il life science. Ma lo dobbiamo anche alla nostra attività internazionale: realtà come la Cina, il Brasile, i Paesi

arabi, la Russia sono entrate nel nostro raggio di interesse e azione già da alcuni anni. Milano Finanza ha riconosciuto la nostra expertise in Cina indicandoci tra gli 80 personaggi più influenti su quel mercato. E, proprio in Cina, si è svolta una delle nostre ricerche più significative del 2012, per il gruppo ae-

rospaziale Avio, che vogliamo in questo numero ricordare anche per le interessanti implicazioni che ha comportato in termini di efficace relazione con le controparti cinesi.

Insomma, l'importante, come si dice, è stare sul pezzo. Noi ci proviamo convinti che una visione a trecentosessanta gradi

consenta di cogliere sempre e comunque opportunità e spunti positivi per fare ancora meglio. Com'è da anni nel nostro dna. Buona lettura!


FRANCESCO SANTULIN
Chairman & CEO
Santulin & Partners

Cda 2013: a vincere è sempre la competenza

Legge Golfo-Mosca, nuovi equilibri societari, ottimizzazione della governance: ne parliamo con Cristina Finocchi Mahne, co-presidente del Chapter italiano di WCD

Women Corporate Directors (WCD) è il maggiore think tank internazionale per la condivisione delle best practice di governance nei consigli di amministrazione. Quello italiano, insediato lo scorso ottobre, è il 48° Chapter dell'Associazione, che ha sede principale a New York ed è guidata da Susan Stautberg. WCD ha oltre 1.800 associate in più di 2.600 consigli di amministrazione nei sei continenti: un complesso unico e straordinario di esperienze di peso e alte professionalità, tutto al femminile. Il Chapter italiano, che è co-presieduto da Cristina Finocchi Mahne e Marina Brogi, può contare su figure istituzionali di rilievo, come la presidente della Rai Anna Maria Tarantola, il ministro Elsa Fornero, la presidente del tribunale di Milano Livia Pomodoro e la componente dell'Antitrust Carla Rabitti, e su consiglieri di amministrazione di rilevanti imprese quotate – come Lucrezia Reichlin (Unicredit), Lucia Calvosa (Telecom), Elisabetta Magistretti (Luxottica, Mediobanca e Pirelli) – che rappresentano oltre il 25% della complessiva capitalizzazione di Borsa Italiana. I loro confronti a livello internazionale avvengono con colleghe che siedono in autorevoli Cda come Myra Hart (Kraft), Nina Henderson (Axa, Del Monte Food, Royal Dutch Shell), Candace Kendle (Heinz, Ups), Elaine La Roche (Marsh Mc Lennan), Mel Lagomasino (Avon, Coca Cola Company), Dawn Lepore (Ebay, drug-



Cristina Finocchi Mahne, Co-Chair Chapter italiano WCD

store.com, the New York Times), Linda Wolf (Wal-Mart), e con importanti figure istituzionali come Ann Korologos, già Ministro del Lavoro in Usa, e Nike Akande, ex Ministro dell'Industria in Nigeria. Con Cristina Finocchi Mahne, co-chair di WCD Italia, economista e docente di Advanced Business Administration all'Università La Sapienza di Roma, candidata al Consiglio di Sorveglianza di Intesa San Paolo e al Cda di Trevi Group, abbiamo parlato di governance nei consigli di amministrazione.

Quali sono i temi di governance che richiedono maggiore attenzione in questo momento?

«Quelli inerenti alle grandi trasformazioni in atto, destinate a modificare profondamente il modello di business delle aziende e, quindi, ad

influenzare in alcuni casi la loro stessa sopravvivenza. Sono temi sui quali il Cda può avere un ruolo chiave: sia nel valutare i rischi potenziali, sia nello stimolare i cambiamenti. Penso a questioni di grande rilevanza come ad esempio il mix di competenze manageriali necessarie o il superamento delle logiche di distribuzione tradizionali in molti settori. Ma anche temi come le operazioni con parti correlate, la qualità dell'informazione societaria, sia interna sia esterna (completezza, trasparenza), la prospettiva internazionale, oggi sempre più importante».

E quali competenze secondo lei vanno rafforzate nei Cda?

«La capacità di saper conciliare controlli e tutele con l'efficacia di scelte finalizzate all'ottenimento di risultati di bilancio positivi. Poi fattori chiave come la capacità di saper valutare un business plan, la conoscenza e la sensibilità verso i mercati finanziari, l'esperienza internazionale. E aggiungerei la capacità di porsi le domande giuste e di saperle indirizzare a chi deve saper dare le risposte».

Una novità di quest'anno è l'entrata in

vigore della legge Golfo-Mosca che prevede contingenti predefiniti di consigliere nei Cda. È un passo in avanti?

«La legge Golfo-Mosca – che prevede, nei Cda di società quotate e di società controllate dalle pubbliche amministrazioni, al primo rinnovo 1/5 di consiglieri del genere meno rappresentato e 1/3 nei successivi due –, è un'ottima opportunità per il Paese perché permetterà di dare spazio a molte figure con forti competenze ed elevate professionalità che fino ad oggi non erano state valorizzate, pur essendo di altissimo profilo. Secondo stime della Consob e della Fondazione Bellisario sono oltre mille le posizioni nei consigli di amministrazione che dovranno essere assegnate ex novo alle donne entro il 2015. Il vero punto rimane sempre la competenza. L'inserimento di nuovi membri nel Board deve tenere conto non di una generica diversità di genere, ma di elevata esperienza e visione».

La chiave è quindi impostare in modo professionale la ricerca dei consiglieri?

«Sì, e questo tema riguarda tutti i consiglieri, in modo trasversale. Basti vedere quello che è successo negli ultimi anni: non

sono molte le posizioni assegnate secondo criteri di competenza specifica o con lo scopo di integrare nel Cda attitudini mancanti. È prevalsa, almeno fino ad oggi, una logica di cooptazione che necessita di essere aggiornata. In questo modo, è stata finora poco utilizzata l'opportunità di introdurre nei Cda visioni e prospettive nuove in una logica di reale valore aggiunto per il consiglio. L'omogeneità di approccio rischia di generare conformismo e il conformismo riduce l'efficacia dei processi decisionali. Ma questa impostazione è destinata a cambiare, complice, in termini positivi, anche la nuova legge».

E com'è possibile inserire nei Cda consiglieri e consigliere meno "conformisti"?

«Occorrono ricerche finalizzate all'obiettivo di individuare persone adatte e competenti attraverso accurate e lungimiranti Board review. Basarsi solo sulle conoscenze personali può essere molto limitativo. Così come per i manager in funzioni esecutive, va anzitutto avviato un processo di analisi del profilo del candidato, o candidata, e poi di ricerca professionale. Un'attività che è opportuno sia condotta da una struttura specializzata proprio nel "Board member search", o con il supporto dell'HR dell'azienda. I criteri sono simili ma non coincidenti con quelli di una ricerca per posizioni di top executive. Anche perché è importante garantire un buon equilibrio tra i diversi background dei membri. Sicuramente vanno messe in conto una forte competenza, esperienza, visione e capacità di lavorare in team – non dimentichiamoci che le responsabilità dei consiglieri sono collegiali – oltre ad una necessaria conoscenza delle metodologie di gestione e di controllo dei rischi». ■



Manuela Vallecchi spiega le metodologie di ricerca per i Cda

Alla S&P anche la ricerca dei consiglieri è "tailor made"

Che differenza c'è tra la ricerca di un top manager e di un consigliere d'amministrazione?

«La ricerca di consiglieri è un processo che ha come obiettivo l'individuazione di una persona che porti il proprio contributo in termini di competenze, esperienza e visione, ed è quindi chiaro quante siano le similitudini con la ricerca di senior management. Santulin & Partners affianca, da più di dieci anni, alla ricerca di senior manager quella di consiglieri avvalendosi di una metodologia di ricerca analoga: si definisce un profilo di candidato ideale con determinate competenze ed esperienze, e lo si ricerca sul mercato. Una ricerca, esattamente come per i manager, per competenze e non per appartenenza. Una volta individuati i candidati, viene poi valutata la loro "compatibilità culturale" con il contesto aziendale nel quale andranno inseriti, aspetto quest'ultimo di particolare importanza soprattutto per le medie aziende imprenditoriali. In caso di ricerca di consiglieri, la complementarietà con gli altri membri del Cda rappresenta un must da non sottovalutare».

Esiste un tema di rapporti tra i consiglieri e il top management della società?

«Certamente. Occorre tenere presente che il buon funzionamento di un Cda dipende in buona misura an-

che dal rapporto dei consiglieri con il management aziendale: se i consiglieri hanno un atteggiamento invasivo o, al contrario, evanescente, difficilmente si avrà una buona governance. Naturalmente, perché il rapporto funzioni è fondamentale l'attenzione che il management riserva ai consiglieri: situazioni in cui vengono mandati in visione ai consiglieri volumi di documenti soltanto il giorno prima del Cda denotano chiaramente un non interesse per il loro contributo».

E come valutate la compatibilità e complementarietà dei consiglieri?

«La metodologia, come dicevo, è simile: tracciamo il profilo del candidato ideale, ne valutiamo l'esperienza e la competenza. A quel punto si passa a considerare il livello di compatibilità e la complementarietà e qui sta la differenza maggiore rispetto a una ricerca di profili manageriali. Quello che ci avvantaggia, come Santulin & Partners, è la metodologia e l'esperienza di ricerca personalizzata, non basata su database esistenti. Questa va ad aggiungersi alla conoscenza e ai rapporti consolidati con tantissimi professionisti e manager italiani creati in molti anni di attività professionale, per portare quel valore aggiunto qualitativo che fa la differenza e che consente l'inserimento nel Cda della persona davvero più idonea». ■



È importante tenere conto non della diversità di genere ma dell'esperienza e visione

Costacurta: quando i consulenti sono nel Cda



Dalla Brianza la scelta coraggiosa di una multinazionale tascabile con una governance illuminata

La crisi c'è e si sente, anche nella ricca e operosa Brianza. Ma non per tutti allo stesso modo. Con due stabilimenti a Garlate e Olginate, in provincia di Lecco, e una sede a Milano, Costacurta Spa fa eccezione. È un'azienda da circa 60 milioni di euro di fatturato, specializzata nella produzione di componenti in acciaio per l'industria (tele e reti metalliche, nastri trasportatori, lamiere) e tessuti metallici per l'architettura. Fondata nel 1921, oggi è diventata una realtà internazionale che esporta circa il 50% del proprio prodotto: forse sta qui la ragione del suo successo.

Corporate News ne aveva trattato nel 2007 proprio per la singolarità della sua governance: un'azienda familiare e non quotata che decide spontaneamente di avvalersi di due consiglieri indipendenti. Un fatto piuttosto eccezionale.

A distanza di sei anni ritorniamo a bomba con l'amministratore delegato Paolo Mondello, nipote del fondatore Virginio Costacurta: «Sono davvero soddisfatto del contributo dei nostri consiglieri indipendenti, il professor Bodega dell'Università Cattolica di Milano, e l'ingegner Valerio Fedeli, tant'è che abbiamo da poco riconfermato il loro mandato dopo un proficuo e soddisfacente lavoro per entrambe le parti».

Una scelta, quella di coadiuvarsi di un brillante accademico e di un manager di lunga esperienza industriale in gruppi internazionali come Merloni Termosanitari, nata da una considerazione strategica e di sviluppo dell'azienda.

«Con il sistema di governance allora in vigore avrei dovuto prendere tutte le decisioni importanti praticamente da solo, situazione certamente non ottimale. Ho quindi maturato gradualmente la consapevolezza che, per svolgere al meglio il mio compito nei confronti

dell'azienda e per aumentare le probabilità di raggiungere gli obiettivi che mi ero posto, avrei dovuto fare due cose: creare le condizioni per potermi confrontare su questioni importanti per il futuro dell'azienda con persone di grande competenza professionale ed esperienza; introdurre in azienda un chiaro punto di riferimento alternativo al sottoscritto. Dopo alcuni mesi di lavoro sul progetto sono arrivato alla conclusione che quello di cui avevo bisogno era un CdA con al suo interno almeno due consiglieri qualificati e realmente indipendenti, in grado di svolgere un ruolo attivo nel governo della società».

Dal 2006 il professore e il manager siedono nel CdA di Costacurta e nei due comitati interni. Il focus è prevalentemente strategico e direttivo: «Durante queste riunioni non spendiamo molto tempo ad esaminare i risultati economi-

ci, che comunque invio con frequenza mensile ai consiglieri: piuttosto, utilizziamo la maggior parte del tempo a disposizione per discutere questioni che riteniamo importanti per il presente e per il futuro della società. Durante queste discussioni posso mettere a confronto il mio punto di vista con quello di due persone di grande competenza professionale e con esperienze differenti dalle mie e di cui so che l'unico obiettivo è l'interesse dell'azienda. Ritengo che questo modo di operare abbia portato un sostanziale miglioramento del nostro processo decisionale».

E come è avvenuta l'individuazione dei consiglieri? «Purtroppo l'esperienza in Italia dimostra che la scelta dei consiglieri indipendenti cade spesso su persone che hanno già dei rapporti in essere con l'azienda che li richiede, tanto che parlare di "indipendenti" mi sembra una forzatura. Per Costacurta, invece, l'obiettivo era di trovare in primo luogo le competenze giuste per portare del valore aggiunto alla società. Ci siamo perciò affidati ad una struttura specializzata, Santulin & Partners, dando un brief preciso sul profilo da ricercare. Il successo di quella ricerca è dimostrato dal fatto che i consiglieri sono ancora qui con noi».

E il futuro? «Per ora abbiamo appena rinnovato il mandato ai consiglieri. Penso che due incarichi siano il periodo minimo perché possano entrare in profondità nei meccanismi dell'azienda e dare un contributo alla gestione e alla strategia davvero significativo». ■

Parola di consigliere: servono autonomia e coinvolgimento

Valerio Fedeli è da oltre sei anni nel CdA di Costacurta come indipendente

L'amministratore delegato di Costacurta, Paolo Mondello, sostiene che la scelta di un consigliere indipendente è stata assunta dal desiderio di disporre di un contributo strategico qualificato. La società, infatti, non è quotata e non lo richiederebbe. È così?

«È vero. Sulla base anche delle mie precedenti esperienze in consigli di amministrazione, io all'inizio non avevo compreso a fondo l'esigenza di effettuare con una ricerca professionale accurata la scelta di un consigliere indipendente. Soltanto operando dall'interno dell'azienda ne ho colto poi pienamente il significato: quello di avvalersi di un professionista in grado di dare contributo strategico reale alle decisioni del consiglio».

Quali sono le prime problematiche che si è trovato a gestire?

«Sono stato subito coinvolto nella vita dell'azienda, sotto tutti gli aspetti: dalle risorse umane alle strategie industriali e di sviluppo. Un tema a parte, il più delicato, è stato l'inserimento della figlia dell'amministratore delegato, Allegra Mondello che abbiamo "pilotato" con un processo di tutorship per alcuni anni. Il tutto nella piena condivisione da parte sua del progetto industriale».

Che differenza c'è tra delineare una visione strategica in un ruolo manageriale o di consigliere nel cda?

«Il tema centrale è il livello di coinvolgi-



Valerio Fedeli, consigliere indipendente di Costacurta

mento dei consiglieri. Le riunioni del CdA in Costacurta erano inizialmente mensili e in più partecipavo a due comitati: Risorse umane e Organizzazione. Ho avuto così modo di entrare anche nei meccanismi operativi dell'azienda e di acquisirne una conoscenza approfondita, che mi ha poi permesso di dare un contributo più tangibile. Ho anche chiesto di poter visitare gli stabilimenti. Certamente, la dimensione di azienda ancora in parte "padronale" aiuta a creare quel rapporto costruttivo e a rendere più immediatamente operative

le visioni strategiche. Con l'ad Mondello il rapporto è sempre stato improntato al rispetto e all'attenzione, in assoluta autonomia. Ho potuto esprimere liberamente le mie valutazioni anche su tematiche delicate, in totale li-

bertà. Questo atteggiamento è stato apprezzato dall'azienda, anzi è stato il vero motivo per cui avevano deciso la ricerca di un consigliere indipendente: probabilmente un manager interno, coinvolto nell'operatività, più difficilmente avrebbe potuto assumere questa autonomia di giudizio».

La provenienza da un grande gruppo come Merloni Termosanitari è stata un aiuto o un ostacolo?

«Le problematiche sono in parte diverse. L'esperienza nel grande gruppo ti dispone a una visione più asettica, forse con una maggior dose di cinismo, e che porta a prendere decisioni in base a criteri di pura convenienza. Nella piccola e media azienda valgono anche altri criteri, più personali, come il rapporto fiduciario con le persone, la reciproca conoscenza. Diciamo che queste due prospettive possono alla fine trovare una sintesi che è poi positiva per l'azienda stessa».

Lei è stato individuato attraverso la ricerca di una società esterna specializzata. A suo giudizio è importante il ruolo di chi effettua la ricerca e quali sono le caratteristiche che dovrebbe avere?

«Come dicevo prima è un aspetto che inizialmente non avevo ben capito, ma ora lo ritengo assolutamente essenziale dal momento che l'obiettivo è di trovare il professionista capace davvero di dare un contributo strategico. Il che significa che deve contare su alcune caratteristiche che non sono banali: esperienza professionale funzionale al ruolo, capacità di interloquire in modo positivo con i vertici aziendali, visione strategica coerente con gli obiettivi di business. Si tratta di più fattori che difficilmente si possono trovare senza una ricerca approfondita e accurata». ■



Nei Cda servono professionisti in grado di dare un contributo strategico reale



Un ponte per le imprese italiane di successo in Cina

Intervista al presidente Cesare Romiti in occasione dei dieci anni della Fondazione Italia-Cina

La Fondazione Italia Cina compie quest'anno dieci anni. Può fare un primo bilancio e indicare quale sono i prossimi obiettivi?

«Il bilancio non può che essere estremamente positivo. Può bastare indicare il trend dei soci, che dai 20 del 2003 ha raggiunto i 400 attuali. Per quanto riguarda le prospettive, l'obiettivo è quello di continuare a sostenere e ad assistere sempre meglio le imprese italiane e cinesi nei loro processi di internazionalizzazione, confermandosi come punto di riferimento e opinion leader per quanto riguarda la Cina e il suo mercato».

Dal suo punto di vista privilegiato, quali sono i punti di forza e di debolezza delle imprese italiane in Cina rispetto a quelle delle principali economie mondiali?

«I principali punti di debolezza sono certamente la dimensione aziendale delle imprese italiane, lo scarso sostegno istituzionale, la prudenza eccessiva del sistema bancario e la scarsa cultura manageriale presente in diverse imprese. Tra i punti di forza vanno invece segnalati l'imprenditorialità e la creatività italiana, la flessibilità e lo stesso "brand Italia", molto apprezzato in Cina sia per quanto riguarda i beni di consumo sia per quanto riguarda il settore dei macchinari».

È vero che c'è una maggiore disponibilità da parte delle aziende italiane ad affidare le attività in Cina a manager locali?

«Confermo. È sicuramente un aspetto di grande importanza. Sempre più imprese italiane con una presenza consolidata nel mercato cinese scelgono di localizzare il proprio management, selezionando manager della Cina conti-

nentale, di Hong Kong o di Taiwan per gestire le proprie operazioni cinesi. D'altro canto, anche in Italia le più grandi aziende cinesi prediligono affidarsi a figure manageriali locali rispetto a manager provenienti dalla Cina».

Nel 2011 l'Italia è il paese europeo che ha concesso il maggior numero di visti a cittadini cinesi (oltre 240.000). A par- te l'impiego nelle classiche attività di mi-

cro-commercio (ristorazione, negozi al dettaglio, piccoli servizi) esiste un presenza qualificata di cinesi in Italia e in che ambiti?

«Al di là delle imprese etniche, estese soprattutto in determinati settori (tessile-abbigliamento, import-export, distribuzione), per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri vi sono in Italia attualmente 86 imprese italiane partecipate da multinazionali cinesi, con 2.885 dipendenti e un fatturato di 1.941 milioni di euro. 77 di queste imprese, con 2.274 dipendenti e un fatturato di 1.732 milioni di euro, sono controllate dall'investitore cinese, mentre le rimanenti sono partecipazioni con paritarie o minoritarie».

Anche la quota di cinesi che ha iniziato a viaggiare è in crescita: si stima che saranno 100 milioni entro il 2020 e tra le mete preferite c'è l'Italia. Da che cosa sono attratti maggiormente?

«Lo shopping, la cultura, i paesaggi e, più in generale, l'Italian life-style esercitano una indubbia attrattiva sui cinesi, e non solo su di loro, ovviamente. Occorre però tenere presente che il turista medio cinese conosce ancora solo le città d'arte come Roma, Venezia e Firenze. E Milano, capitale dello shopping e della moda».

Il 2012 si è chiuso con una crescita del PIL cinese del 7,8%, la più bassa dal 1999 ma con un segnale di ripresa nell'ultimo trimestre. Lei come giudica la situazione del paese?

«Siamo moderatamente ottimisti sullo stato di salute complessivo dell'economia cinese nel 2013. Il governo affronterà sfide provenienti sia da un'economia globale relativamente debole, sia da questioni interne, come l'inflazione, la crescita della bolla immobiliare e un rallentamento nella produzione industriale. Riteniamo tuttavia che il governo cinese abbia l'esperienza e anche la volontà politica di gestire in maniera competente lo sviluppo economico. Prevediamo la fine della crescita a doppia cifra che ha caratterizzato il miracolo cinese negli ultimi anni; una crescita meno rapida non significa però una crescita lenta. Il diciottesimo congresso del Partito ha inoltre messo fine ad un clima politico particolarmente critico che minacciava l'economia, dato il ruolo determinante dello Stato nel definire le sorti del paese anche dal punto di vista economico».

A dare i primi segnali di ripresa è stato proprio il settore immobiliare, insieme alla ripartenza delle grandi opere infrastrutturali. Ricordiamo che in

autunno il governo cinese ha stanziato mille miliardi di yuan (126 miliardi di euro) per il rilancio delle opere pubbliche. Potrebbe essere una ricetta valida anche per l'Italia?

«Oltre al piano per il rilancio delle opere pubbliche occorre anche segnalare il piano di sviluppo per il settore delle unità residenziali a basso costo. Le case cosiddette "popolari" sono considerate strategiche nell'ottica di una transizione da una economia di risparmio ad una economia orientata al consumo. In tale contesto, le unità abitative soddisfano un bisogno primario come quello della casa, e favoriscono un calo del risparmio di natura prudenziale. Per quanto riguarda il nostro Paese, sappiamo che il settore immobiliare è stato spesso oggetto di incentivi e misure espansive, soprattutto da parte di governi di una determinata area politica. Sicuramente questa può essere un'utile leva di sviluppo nel fare traino a vari altri settori della filiera. È noto che l'Italia ha un alto tasso di case di proprietà, ma il settore è penalizzato da questioni di fiscalità: tra le altre cose, anche la recente introduzione dell'Imu contribuisce a gravare sui proprietari e ad abbassare il valore medio degli immobili». ■



La Cina è vicina? Dipende dalle relazioni...

La vicenda di Avio è istruttiva sulla necessità di fare business con il giusto approccio al mercato e alla cultura locale



Luciano Graziotti, Senior VP HR & Organisation gruppo Avio

Sembra scontato che la ricerca di un country manager per la Cina non sia esattamente equivalente a quella per il Belgio o la Svizzera. E anche in Avio ci hanno pensato bene. Campione italiano della tecnologia per la propulsione aerospaziale, guidato da un manager di successo e di esperienza come Francesco Caio, il gruppo Avio, 2 miliardi di euro di fatturato, è di recente passato di mano – per il business motori – agli americani di GE Aviation. La Cina è un paese importante nello scacchiere strategico del gruppo. Una ricerca difficile, quindi, quella di un country manager, perché riguarda un settore di industria basato solo su commesse pubbliche e nel quale serve una fondamentale capacità: quella di saper gestire al meglio le relazioni con le controparti, in questo caso cinesi.

Avio è presente in Cina dal 2010: headquarter a Pechino e due stabilimenti a Harbin, in Manciuria, estremo Nord Est



del paese, ex distacco militare non lontano dal confine russo, dove produce componenti per l'elicotteristica, e a Xian, più conosciuta per l'esercito di terracotta che per la sua manifattura di combustori. Stabilimenti, in realtà, che erano fermi fino a qualche mese fa. «Avio aveva presentato vari progetti e pianificato le attività, ma le commesse non arrivavano. Era una situazione di imbarazzo per l'azienda, anche per la mancanza di un riscontro preciso da parte delle controparti», spiega Luciano Graziotti, 57 anni, dal 2011 responsabile Risorse Umane del gruppo dopo una lunga carriera in aziende multinazionali come General Electric, Agusta We-

stland, Brembo. Dopo alcuni accertamenti si intuisce che l'impasse sui progetti potrebbe dipendere da problemi relazionali e di gestione della trattativa. Avio decide allora di individuare un nuovo manager con le giuste credenziali per finalizzare il negoziato.

«Nella scelta di un country manager – spiega Graziotti – si tengono in considerazione sempre tre fattori: competenze personali ed esperienze acquisite, conoscenza del business dell'azienda e del quadro normativo, capacità di relazione con il mercato di riferimento. In genere, prevalgono i primi due fattori. Per la Cina, invece, è fondamentale il terzo».

La ricerca viene avviata con

un mandato alla Santulin & Partners. «Li abbiamo scelti – spiega Graziotti – sia perché avevano svolto in modo brillante incarichi precedenti per Avio, sia per la loro competenza specifica sul mercato cinese. Anche per l'executive search vale il fattore tre, ossia la conoscenza del mercato di riferimento. E poi di loro apprezziamo la metodologia di lavoro: analitica, precisa, che non lascia nulla al caso ma si muove con una logica di efficienza e perseguimento del risultato».

Inizialmente lo screening si dipana su due fronti: un manager italiano con consolidata esperienza in Cina o un cinese con trascorsi manageriali in Italia.

Una prima fase è focalizzata su professionisti provenienti dal settore aerospaziale. Ma le evidenze sono poche. Si decide allora di allargare la ricerca a settori diversi, seppure vicini, e viene prodotta una lista di candidati italiani e cinesi.

«La scelta della nazionalità del manager va valutata caso per caso. Trattandosi di un settore pubblico fortemente influenzato dalla politica abbiamo ritenuto che un manager italiano potesse proporsi con maggior autorevolezza e minori condizionamenti. Inoltre, la sua italianità rendeva più semplice il rapporto con la direzione di gruppo e le strutture operative di Avio in Italia».

Preso la decisione di procedere con un italiano, si fanno le ultime verifiche sul livello di conoscenza della cultura industriale e della lingua del paese. Ricorda Graziotti: «Mi convinse di avere davanti la persona giusta al ristorante, vedendolo trattare con sicurezza e affabilità in cinese con i camerieri e il gestore del locale».

Il manager è Ferdinando Sorrentino, un napoletano di 47 anni fortemente germanizzato per via degli oltre 25 anni trascorsi in una multinazionale tedesca, la Bosch (componentistica auto), una storia di successo più che ventennale in vari ambiti del gruppo e, dal 2007, in Cina.

Scelto il manager, si riparte con i negoziati. Sorrentino riallaccia i fili della trattativa dimostrando duttilità e flessibilità con gli interlocutori. Riesce così a guadagnarsi la loro fiducia e, dopo meno di 40 giorni, vengono sottoscritti i primi contratti. Avio China può decollare. ■

Conta soprattutto la flessibilità e saper ascoltare

Ingegnere Sorrentino, lei è riuscito nel non facile compito di guadagnarsi la fiducia della controparte cinese ed avviare le attività. Quali sono le problematiche per un manager straniero che operi in Cina?

«Il contesto culturale e, quindi, anche di business è molto diverso da quello europeo. Per 60 anni la Cina è stata una nazione chiusa, con una storia millenaria e una lingua di difficile accesso. Le prime caratteristiche che deve avere un manager che operi qui sono la flessibilità e una mentalità aperta: prima devi capire, poi fare. Spesso arrivano in Cina manager brillanti che hanno svolto bene il loro lavoro da altre parti e cercano qui di replicare una storia di successo con gli stessi approcci. E allora arrivano i problemi... Ad esempio, nel mondo anglosassone siamo vincolati al contratto per tutta la sua durata. Una volta firmato, è fatto. In Cina non è così: posso fare business anche senza avere alcun contratto. Il contratto vale solo per l'oggi, in futuro possono chiedere di modificare gli accordi. Per loro è normale: conta solo la soddisfazione sul lavoro svolto, non le carte bollate. Poi, i cinesi non gradiscono che si arrivi da loro con una ricetta predefinita o vantando il successo di precedenti esperienze. In terzo luogo, bisogna considerare che l'obiettivo di un'azienda cinese è diverso da quello di un'impresa del nostro mondo occidentale: per loro è fondamentale garantire una soglia minima di produzione annua, mantenere certi livelli occupazionali, migliorare e acquisire nuove tecnologie. E se questo ha un costo, pazienza».

Se è così, gli italiani dovrebbero partire av-

vantaggiati rispetto ai più rigidi colleghi anglosassoni...

«È vero, gli italiani sono più predisposti per mentalità ad accettare quella cinese. Ancora un esempio: nella logica anglosassone il partner legale è fondamentale in qualsiasi trattativa. In Cina non intervengono mai gli avvocati, solo in caso di controversie. Se ti porti un legale sembra una minaccia. Poi serve la pazienza e la duttilità. Con i cinesi non si arriva mai al punto, si procede a piccoli passi ed è fondamentale anticipare i contenuti delle riunioni con settimane di anticipo. Così hanno tempo di studiarsi e di arrivare al meeting con una risposta. E alla fine si va a mangiare: se non ti invitano c'è qualcosa che non va e sicuramente non è il business. D'altra parte, quello che manca un po' alla business mentality italiana è la capacità di gestire aziende grandi, nelle quali i processi prevalgono sulle persone. Con le distanze enormi che ci sono tra Cina e Italia serve invece ragionare a processi. Spesso lo start-up è positivo, grazie all'apporto di manager validi, ma manca il salto di qualità quando i processi devono fare la loro parte».

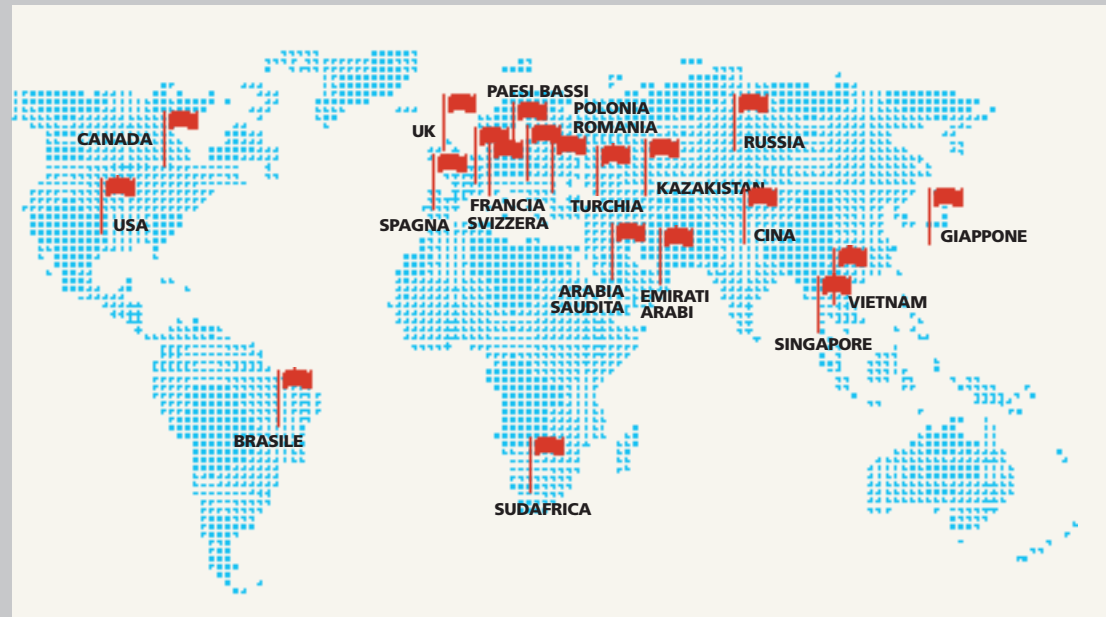
In che modo la ricerca di un profilo manageriale come il suo attraverso un partner specializzato ha contribuito a facilitare il suo inserimento?

«L'approccio di Santulin & Partners è da boutique, con altissima attenzione ai particolari e una disponibilità a discutere anche i rischi connessi all'incarico. Sono molto soddisfatto del supporto ricevuto e dell'aiuto che mi hanno garantito nel passare da una multinazionale a una realtà altrettanto innovativa ma più piccola». ■



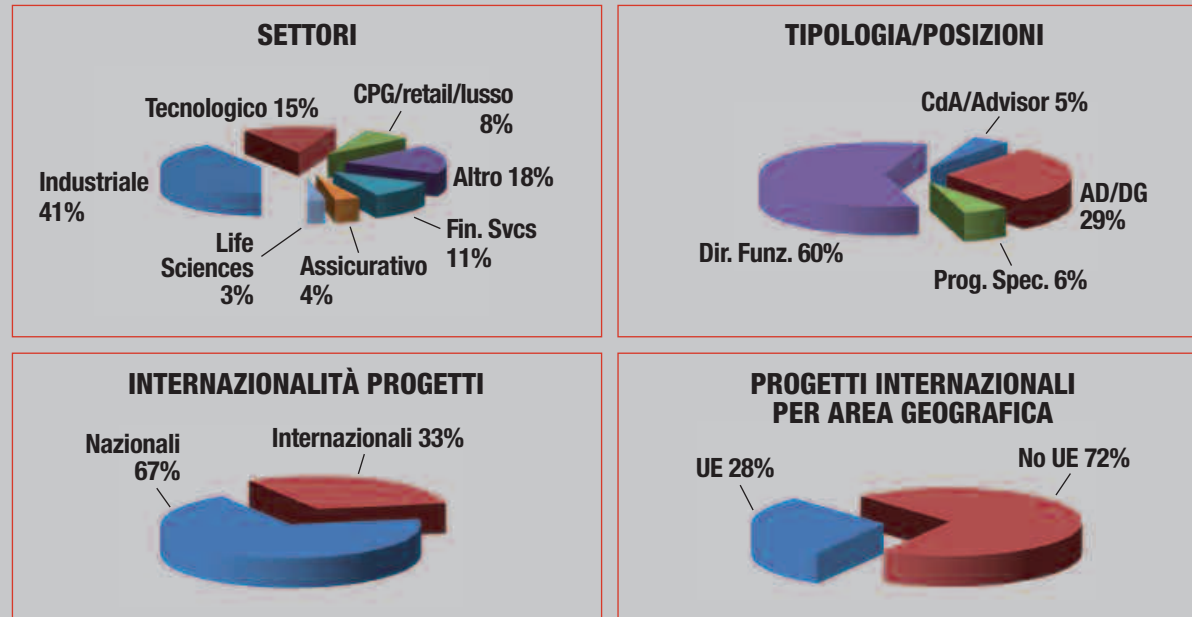
Santulin tra gli 80 personaggi più influenti in Cina

Francesco Santulin, fondatore e partner di Santulin & Partners, è stato designato tra gli 80 personaggi più influenti dei *China Awards*, iniziativa congiunta della fondazione Italia-Cina e di Class Editori che premia annualmente imprese e manager italiani e cinesi che si sono distinti in attività di business nei due paesi.



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 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 settore, 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) – 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), in Europa centro-orientale con Pedersen & Partners (www.pedersenandpartners.com), e nel Nord America con RSR Partners (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.