



Per le missioni  
impossibili serve  
una vera consulenza

A pag. 6



N° 8  
www.santulin-p.it

# Corporate News

Newsletter di Santulin & Partners

## TECNOLOGIA E PERSONE

**I**ntelligenza artificiale, industria 4.0, big data, applicazioni sulla rete: la tecnologia sembra farla da padrone ovunque, non c'è ambito di business che ne sia esente. E nel nostro lavoro? Che cosa cambia per chi da anni ha come sua missione aziendale la ricerca di profili manageriali di alto livello da inserire in posizioni chiave in Italia e all'estero?

Abbiamo deciso di dedicare la nuova newsletter Corporate News n. 8 proprio a questo tema. E lo abbiamo fatto non in astratto ma partendo da interviste a manager e case histories di successo. Con un filo conduttore: l'internazionalità. Perché un conto è operare in un Paese con caratteristiche culturali e di business omologate, altro è invece muoversi a livello internazionale, in scenari fortemente differenziati ed eterogenei. Ci si accorge allora che le tecnologie disponibili, anche nell'ambito dell'executive search, mostrano dei limiti oggettivi. Intendiamoci, non mettiamo in dubbio la loro utilità per migliorare il nostro lavoro, ci mancherebbe... Strumenti come LinkedIn, Skype, banche dati come Bloomberg sono diventati strumenti di lavoro indispensabili per condurre una ricerca profilata e preci-

» Segue a pag. 2



## IL MADE IN ITALY CONQUISTA GLI USA

Intervista a Michele Gavino, amministratore delegato di Baglietto (gruppo Gavio)

## Industria 4.0, la rivoluzione è iniziata



Un gruppo italiano, Camozzi, è all'avanguardia nella Digital Transformation, un cambiamento radicale dei modelli produttivi secondo i dettami dell'industria 4.0. Ne parliamo con l'ad Lodovico Camozzi.

A pag. 4 »

## INNOVAZIONE

### Futuro «digital»

Enrico Cereda, ad di IBM Italia, ci parla dell'impatto delle nuove tecnologie, in particolare intelligenza aumentata e big data, sul futuro dell'industria e dei servizi. E ci porta a un punto di non ritorno...

A pag. 5 »

# Baglietto, Gruppo Gavio: da La Spezia agli US e ritorno



**Intervista a Michele Gavino, ad di Baglietto, sul rilancio dello storico marchio di yacht sportivi statunitensi**

«Tu vu' fa' l'americano» cantava Renato Carosone e fu il tormentone del 1956. E alle volte ci si riesce, anche nel nuovo millennio. Il gruppo Gavio, che ha acquisito il marchio Bertram nel 2015, lo ha rilanciato con successo e ora può guardare le acque agitate del business con maggiore serenità e fiducia. In realtà, fino al 2016 le cose non andavano benissimo per la nautica. Ma oggi il peggio sembra alle spalle. Lo dicono i numeri sciorinati lo scorso maggio al Versilia Yachting Rendez-Vous, la fiera degli yacht di alta gamma di Viareggio: nel 2017 la produzione italiana del settore ha raggiunto i 2,3 miliardi di euro, registrando un incremento del 14% rispetto all'anno precedente. E anche il 2018 è iniziato con una incoraggiante crescita dell'8,7%. Per gli anni a venire si aprono nuove opportunità per i 170 cantieri nautici della Penisola, tra i quali uno dei protagonisti è il gruppo Gavio, che con i tre marchi Baglietto, Bertram e CCN (Cerri Cantieri Navali) è dal 2011 uno dei protagonisti mondiali. *Corporate News* ha intervistato Michele Gavino, ad di Baglietto.

**Ingegnere Gavino, conferma la ripresa del mercato?**

«Sì, nel primo trimestre abbiamo

avuto un lieve rallentamento, ma ora siamo tornati al trend positivo del 2017, me lo dicono anche i fornitori, che vedo molto presi dal business».

**Quali sono i mercati più vivaci?**

«Europa e Nord America sono quelli trainanti. Si sono anche riaffacciati i russi e gli arabi. Negli Stati Uniti abbiamo poi completato il rilancio di Bertram Yacht, marchio storico di imbarcazioni sportive che abbiamo acquisito dal gruppo Ferretti nel 2015 e rilanciato, quasi fosse una startup, con piattaforme produttive e prodotti nuovi, anche se nel design ricordano i fisherman classici. Doppia primavera, quindi, per il mercato americano in crescita e perché "Bertram is back"».

**Lei è entrato in Baglietto nel 2015 come direttore generale con alle spalle esperienze diversificate nel mondo del manufacturing. Che cosa l'ha convinto a intraprendere questa nuova avventura?**

«Fui contattato da Santulin&Partners. Mi dissero che stavano cercando un manager di esperienza industriale diversificata come direttore generale per Baglietto. Io, allora, ero assolutamente soddisfatto della posizione in cui mi trovavo, ma nei successivi colloqui, anche con Beniamino Gavio, mi sono innamorato del progetto. Bravis-

» Segue da pag. 1

## TECNOLOGIA E PERSONE

sa. Ed Enrico Cereda, amministratore delegato di IBM Italia, che abbiamo intervistato, ci ricorda come la cosiddetta Digital Transformation sia ormai un dato di fatto: o ti adegui o sei fuori mercato, non ci sono alternative.

Un problema che riguarda anche le informazioni, elemen-

ti primari indispensabili anche alla nostra attività di executive search, perché l'80 per cento di essi nelle grandi organizzazioni è nascosto. Anche noi siamo convinti che la conoscenza sia la risorsa più importante e poterne disporre maggiormente può soltanto migliorare e velocizzare il lavoro di intelligence e di ri-

cerca. Santulin & Partners da anni è sensibile a questi temi e, forte delle competenze e del background tecnologico dei propri partner, ha gestito progetti di ricerca di manager in grado di guidare la Digital Transformation in grandi organizzazioni industriali e tecnologiche.

Ma poi ci sono situazioni che

richiedono comunque un fabbisogno di esperienza, creatività e competenza che le piattaforme conoscitive di cui ci avvaliamo, anche le più sofisticate, non dispongono. *Corporate News* riporta due esempi di ricerche condotte da Santulin & Partners in Paesi culturalmente distanti. Il primo rientra nel-



simo Francesco (Santulin, ndr) ed efficace come una "calamita" Beniamino Gavio, che ha la capacità di coinvolgerti con la sua energia mostruosa. Alla fine del colloquio gli chiesi: "ma lei, dottor Gavio, non vuole sapere niente di me?".

**Com'è stato l'ingresso in un settore per lei nuovo?**

«In realtà sono entrato in quella parte di mondo che mi si addice di più: la produzione. Ho visitato subito i cantieri in cui sono costruiti quegli oggetti particolarissimi che sono le imbarcazioni. Questa, in fin dei conti, è un'azienda di ingegneri che sviluppano un prodotto integrando componenti di altre aziende. Mi resi subito conto che gli armatori sono una tipologia di clienti non dissimile da chi compra elicotteri privati: ci vuole pazienza e saper aspettare il tempo giusto. E infatti il primo armatore che conobbi alla fiera di Miami è sta-

**Alcuni yacht che fanno parte della flotta di Baglietto. Pagina a fianco: Michele Gavino, amministratore delegato della società. In basso, una veduta dei cantieri**

to anche l'ultimo con cui ho siglato, qualche settimana fa, un contratto per un 40 metri, dopo una lunghissima trattativa...».

**Poi sono stati ingaggiati attraverso Santulin&Partners altri tre manager, in Italia e all'estero...**

«Le criticità maggiori riguardavano il rilancio di Bertram. Io me ne interessai personalmente in quanto coordinatore dei tre marchi della nautica del Gruppo. Trovare il CEO era una vera impresa perché: si trattava di trovare un manager americano di esperienza nel mondo della nautica che accettasse di seguire un progetto di cui, allora, mancava addirittura il sito produttivo. Anche in questo caso devo ammettere che il supporto della Santulin & Partners è stato prezioso e determinante... L'ultimo inserimento è stato fatto dopo il Miami Boat Show di febbraio scorso per la posizione di Sales Manager Americas, un

ruolo chiave nel nuovo organigramma. Inizialmente, avevamo guardato anche a profili italiani, ma fu lo stesso Beniamino Gavio a convincersi che servissero manager Usa per interfacciarsi meglio con il loro mondo».

**Oggi che il rilancio di Bertram può dirsi compiuto, quali sono le difficoltà maggiori che ha riscontrato e le differenze nell'operare in quel mercato rispetto all'Italia o altri Paesi europei?**

«Non nascondo che per un'impresa italiana non è semplice condurre con successo il rilancio di un marchio storico a cui la high class americana tiene moltissimo. In generale, negli Stati Uniti le dinamiche sono più veloci e, a livello produttivo, l'approccio è più semplice che in Italia, perché gli americani sono razionali e schematici, anche se, a dire il vero, il mondo della nautica fa storia a parte e c'è più flessibilità che in altre industry. Sul piano commerciale, preferiamo non pubblicizzare la proprietà italiana del marchio, se non ce lo richiedono espressamente. Gli americani ci tengono a considerarlo un prodotto nazionale e, in ogni caso, è una garanzia per loro che il CEO e buona parte della squadra siano locali e lavorino su un progetto che possiamo considerare americano». ■



la pluriennale partnership che ci lega al gruppo Gavio nel settore della nautica e riguarda alcuni mandati per la ricerca di executive destinati a guidare i marchi Baglietto e, di recente acquisizione, Bertram negli Stati Uniti. Il secondo è il racconto di un'avventura, alle volte succede, in un Paese del mondo arabo tra i più tradizionalisti, l'Oman. Che cos'hanno in comune le due ricerche? Che il

«fattore umano», quindi l'istinto, le esperienze professionali in anni di lavoro e in varie parti del mondo, la rete di conoscenze e contatti tessuta con figure apicali di grandi gruppi così come di singole aziende, può, alla fine, fare la differenza, determinare il successo o l'insuccesso di una ricerca. E allora viva l'esperienza, lo abbiamo detto, ma anche fattori come focalizzazione, flessibilità e tempestività

fanno la differenza. Valori che, guarda caso, sono alla base del nostro modello di boutique, scritti nel nostro Dna, e hanno determinato la scelta iniziale, ormai molti anni fa, di proporre al mercato una soluzione diversa per le ricerche di senior management, che avesse alla base qualità e personalizzazione insieme a un'organizzazione snella ma altamente qualificata. È una scommessa vinta? Se sia-

mo ancora qui, se grandi player del mercato continuano a rivolgersi a noi per ricerche confidenziali e complesse, lo interpretiamo come un segnale di conferma.

E allora, buona lettura...

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

# Digital Transformation: Gruppo Camozzi in pole

La storia del Gruppo Camozzi, tra i primi in Italia ad avviare la Digital Transformation. Quest'anno gli accordi con l'IIT di Genova e l'Università di Berkeley

Il treno che porta alla quarta rivoluzione industriale è già partito. Anche l'Italia, secondo Paese manifatturiero in Europa, ci è salita con un bagaglio fatto di pochi rischi e tante opportunità.

Le fabbriche stanno cambiando all'interno di un processo inesorabile che porterà in breve tempo a una produzione industriale interamente automatizzata e interconnessa. È l'industria 4.0: un mondo ancora non interamente esplorato fatto di robotica, big data e nuove tecnologie.

Ma c'è chi ha preso questo treno in anticipo, cogliendo fin da subito le potenzialità dell'industria 4.0 e plasmando attorno ad esse un nuovo modello produttivo. È il Gruppo Camozzi, storica impresa fondata a Lumezzane (Brescia) nel 1964, specializzata nel settore manifatturiero e nel tessile.

Il Gruppo Camozzi è senza ombra di dubbio una delle prime *smart factories* in Italia, oggi guidata dal presidente e amministratore delegato Lodovico Camozzi.

Nel 2017 l'azienda ha registrato un fatturato globale di circa 400 milioni di euro, generati dai rapporti commerciali con 75 Paesi del mondo e per il 2018 ha stanziato ben 30 milioni di euro in ricerca e tecnologia.

Un investimento accompagnato dalle partnership avviate con l'Istituto Italiano di Tecnologia di Genova e con l'Università di Berkeley negli Stati

Lodovico Camozzi, presidente e ad del Gruppo Camozzi



**Santulin & Partners affianca il Gruppo nella scelta di rafforzamenti manageriali per le diverse divisioni e in varie aree geografiche, dagli US al Vietnam, sempre focalizzando la ricerca non solo sulle specifiche competenze manageriali, ma cercando una rigorosa compatibilità fra percorsi diversi per storia, lingua e background culturali. Tutto "cementato" dal set di valori familiari imprenditoriali che costituiscono il DNA del Gruppo Camozzi**

Uniti. In particolare, con l'IIT Camozzi avvierà un laboratorio congiunto, della durata di cinque anni, interamente dedicato ai temi della robotica, automazione e materiali sostenibili. Con Berkeley, invece, il gruppo bresciano è entrato a far parte del consorzio iCyPhy (Industrial cyber physical systems), aderendo inoltre all'Industrial Liaison Program della facoltà di Computer science dell'università californiana.

E dal settore tessile è arrivato il primo input per il cambiamento. Camozzi è, infatti, tra le prime aziende italiane ad aver avviato un processo di Digital Transformation, applicando al mondo dell'automazione industriale i paradigmi dell'IOT (Internet of things). Un nuovo modo di agire che ha permesso al Gruppo di concepire servizi e soluzioni alternative per ottimizzare la gestione della produzione e della manutenzione di macchinari sempre più intelligenti e connessi tra loro. Ma la scommessa, ormai vinta, sul digital ha anche consentito all'azienda bresciana di porre le basi per la ideazione e la realizzazione di una nuova linea di business orientata allo sviluppo di soluzioni e servizi digitali.

Camozzi ha compiuto un cammino evolutivo che in pochi anni l'ha portata a passare da produttore di componenti pneumatici a vero e proprio partner di rilevanza internazionale nel campo dell'automazione industriale. Un settore in

espansione che l'azienda segue scrupolosamente grazie alla divisione Digital del Gruppo, creata nel 2012 con l'obiettivo di supportare le aziende in un percorso di crescita che sfrutta i sistemi di innovazione digitale e IOT. Camozzi produce sistemi intelligenti in grado di scambiarsi informazioni, generare azioni necessarie ai comparti produzione e manutenzione nel pieno automatismo e nella piena indipendenza. Un sistema messo a regime anche grazie alla collaborazione con la piattaforma Azure e la suite Cortana Analytics di Microsoft.

Per le imprese adeguarsi a questi nuovi paradigmi è fondamentale per stare al passo con i tempi di un cambiamento sempre più rapido e incisivo. La tecnologia, ad esempio, avrà un ruolo sempre più importante nel mondo del lavoro, destinato a diventare sempre più smart. Macchine interconnesse in rete che dialogano tra loro e si riparano autonomamente, milioni di dati a disposizione di un'azienda per aiutarla a prevedere e prevenire il grado di fallimento produttivo, adottando in anticipo le giuste contromisure.

E ancora la possibilità di personalizzare i prodotti per il singolo cliente, ottimizzando al massimo i risultati. Tutto questo all'interno di un flusso di lavoro che sarà prima virtuale, con un'interazione sempre più incisiva tra uomo e robot. Quest'ultimo apprenderà le competenze direttamente dal "collega" umano, fornirà informazioni dettagliate che permetteranno di limitare al minimo gli errori durante la catena produttiva.

Uno scenario già attuale che vede le fabbriche diventare sempre più intelligenti nell'ottica della Digital Transformation, pronta a rivoluzionare la produzione e più in generale il business di un'azienda. ■

# Adeguarsi è questione di sopravvivenza

## Aziende davanti a un perentorio aut-aut: digitalizzarsi o restare fuori dai giochi

**S**e non ti digitalizzi sei fuori dai giochi. Il confine forse non è ancora così marcato, ma in tema di Digital Transformation siamo ormai vicini a un perentorio aut-aut. Un bivio che le aziende si troveranno molto presto davanti, obbligate a compiere scelte importanti per rimanere in gioco anche in futuro. Ed è un futuro molto vicino, talmente imminente da potersi ormai chiamare presente. Il terreno su cui le imprese si trovano già oggi ad operare si basa su nuovi modelli produttivi e di business, nei quali automazione, intelligenza artificiale e big data giocano un ruolo chiave. Errori ridotti al minimo, maggiore efficienza e produttività, riduzione dei costi. E poi reti virtuali e nuovi sistemi informativi che operano al confine tra online e offline. Per le imprese, iniziare a correre sui binari digitali significa innanzitutto rivedere i propri processi operativi, ristrutturare i propri apparati organizzativi. Una trasformazione che riguarda uno scenario vastissimo: dalle istituzioni governative e pubbliche, ai sistemi d'informazione, alla ricerca scientifica, fino a spingersi nella sfera privata della vita quotidiana di ciascun individuo.

E proprio per questo non basta installare nuovi software, accendere nuove macchine. La digital transformation è prima di tutto un cambiamento culturale. Una rivoluzione che obbliga innanzitutto a «pensare digitale». Servono manager che intuiscano le potenzialità del cambiamento. E non è un caso se negli ultimi anni si sta affermando con insistenza una nuova figura professionale, quella del Chief Digital Officer. Un profilo che un numero sempre più crescente di aziende, multinazionali e no, decide di ingaggiare nel proprio team, riempiendo uno spazio che non può più restare vuoto. È lui che deve guidare verso il cambiamento, tracciando la strada che porta alla rivoluzione digitale. Tra i primi obiettivi c'è quello di raggiungere l'equilibrio tra risorse umane, business e



**Enrico Cereda,**  
amministratore delegato di Ibm Italia

comparto digitale. Il cambiamento però è così profondo da chiamare in causa direttamente l'amministratore delegato di un'azienda. Occorre, infatti, iniziare dai piani alti a intuire le potenzialità della Digital Transformation. Tematiche che l'ad non può delegare talmente è forte l'impatto che hanno sul business. Lo sa bene Enrico Cereda, presidente e amministratore delegato di IBM Italia.

Un pioniere della rivoluzione digitale, fenomeno che ha studiato e affrontato già agli inizi degli anni Novanta. «Per molti imprenditori la digital transformation è come cambiare una macchina» ammette Cereda. «C'è poca conoscenza anche nei board di un'impresa, non ci si rende conto che sono ormai cambiate le regole di business. Si tratta di una issue prima di tutto culturale, capire cosa la tecnologia ti mette a disposizione è ormai una questione di sopravvivenza, un vero *must* piuttosto che un *nice to have*». Una consapevolezza che IBM ha ormai da decenni tanto da puntare con insistenza sulla progettazione di software di analytics e di cognitive computing in grado di analizzare e gestire dati e informazioni. Un'evoluzione finalizzata a migliorare i processi di produzione di un'azienda. Uno di questi software è Watson, un sistema realizzato da IBM, interamente basato sull'intelligenza artificiale che permette ai computer di spingersi tal-



## “L’80 per cento delle informazioni di una azienda rimane nascosto”

mente oltre da riuscire ad emulare il pensiero umano. Non a caso la *big company* americana lo descrive come un'applicazione avanzata di elaborazione del linguaggio naturale capace di ragionare e apprendere in modo autonomo. Uno strumento che può rivoluzionare il modo di produrre e fare business delle aziende, a partire dalle piccole e medie imprese.

«L’80 per cento delle informazioni prodotte o circolanti in un’organizzazione sono nascoste, cioè di fatto non reperibili», spiega Cereda. «È questo il compito di sistemi esperti come Watson: metterle al servizio del business, fare in modo che diano valore aggiunto. Viviamo nella società dell’informazione e poi non sappiamo valorizzarla nel modo opportuno. È come avere dei tesori immensi dimenticati in qualche cassaforte di cui abbiamo dimenticato la combinazione per aprirla». ■

**Santulin & Partners, forte delle competenze e del background tecnologico dei propri partner, ha gestito progetti di ricerca di manager in grado di guidare la Digital Transformation in grandi organizzazioni industriali e tecnologiche**

# Oman, un mandato da mille e una notte (da incubo)

Manuela Vallecchi racconta una ricerca *mission impossible* e spiega perché soltanto una boutique...

Condizioni ambientali off limits, diversità culturali, approcci differenti al business, mancanza di strumenti di comunicazione di uso ordinario: vedi alla voce “problema”. Alle volte succede che una ricerca di executive incontri situazioni straordinarie, difficili da mettere in conto all’inizio del lavoro e che tuttavia devono essere affrontate e superate perché il mandato si chiuda con successo. E Santulin & Partners non è certo nuova a progetti di questo tipo.

Il brief era chiaro: trovare in meno di due mesi un CEO capace e disponibile a lavorare in Oman per conto di una joint venture italo-libanese su un progetto di costruzioni autostradali e di un compound militare. Con il target

costituito da un professionista di lingua araba, competente nel settore delle infrastrutture e con consolidate relazioni con gli istituti finanziari del Paese e l’amministrazione pubblica. La riservatezza e delicatezza dell’operazione hanno imposto a Santulin & Partners di non poter usufruire del contributo di partner locali e di avviare la ricerca avvalendosi solo della consulenza “istituzionale” della Farnesina e di una ricerca da desk su decine di report, studi di settore e documenti disponibili in rete.

Già attivare la ricerca e avviare i primi contatti presenta dei problemi: in che modo? Nella capitale dell’Oman, Muscat, Internet va a singhiozzo, Skype non è accessibile e social professionali come LinkedIn sono poco usati. Non rimane che il telefono o in alcuni casi WhatsApp. Poi, un altro scoglio da superare: siamo in pieno Ramadan. Quindi, colloqui interrotti all’improvviso per la preghiera di rito, attività pubbliche sospese, impossibilità ad incontrare i candidati il venerdì. Rigide regole del gioco a cui si deve sottostare, perché rispettare e comprendere il contesto in cui si opera è fondamentale per portare a casa il risultato. Alla fine i candidati fina-

Manuela Vallecchi, partner di S&P



listi sono sei, due italiani già operanti in Oman e quattro madrelingua araba di diversa nazionalità.

Tra i parametri presi in considerazione, l'esperienza professionale, la familiarità con il territorio, comportamenti e scelte effettuati in passato in contesti altrettanto critici, la conoscenza della lingua.

Manuela Vallecchi, senior partner di Santulin & Partners, ricorda benissimo quei 60 giorni della mission impossibile, da fine aprile a giugno del 2017. «Si trattava di una ricerca di estrema delicatezza, avviata in un Paese sconosciuto, e con tradizioni e abitudini molto differenti dalle nostre, senza poter contare su appoggi da parte di consulenti locali. Tra l'altro il Paese si trovava in una congiuntura economica difficile a causa della caduta del prezzo del petrolio e molte aziende estere vantavano crediti verso il Governo. Non facile, quindi, attirare manager in quel periodo».

Una ricerca al di fuori dei normali parametri e criteri di executive search. «Dimentichiamoci le metodologie classiche del nostro settore: ricerche d'archivio, navigazioni su LinkedIn. Eravamo nella situazione di un detec-



tive, piuttosto che di professionisti di executive search. Nelle ricerche internazionali, spesso i parametri di ricerca consueti non valgono, serve allora l'esperienza, l'istinto, la capacità di trovare soluzioni in situazioni assolutamente nuove, che vanno affrontate con razionalità e intelligenza».

C'è poi il tema dell'ultimo miglio, cioè la valutazione della compatibilità ambientale del candidato con il contesto di destinazione, sul piano linguistico, ambientale, culturale. Un primo accertamento delle competenze tecniche nelle ricerche in-

ternazionali viene spesso effettuato da un partner locale, ma non era questo il caso. «Abbiamo incontrato difficoltà di ogni tipo: il primo contatto spesso è avvenuto su WhatsApp o Facetime perché Skype non era disponibile. Poi criticità nell'individuare i profili, avere un numero telefonico senza poter consultare strumenti come LinkedIn o Bloomberg, poco diffusi nel mondo arabo. Senza contare una comprensibile diffidenza culturale: perplessità sul nostro ruolo, sulla nostra professionalità, impossibilità di dichiarare apertamente i committenti della ricerca e di fornire dettagli sul contenuto del lavoro. Alla fine, è stato scelto un manager internazionale con formazione in una università americana a Beirut, giustamente ambizioso e dotato anche di ottime capacità linguistiche: arabo, inglese, francese. Era il più giovane dei sei candidati, solo 37 anni, ma già con una grande esperienza nell'area mediorientale come project manager».

In ricerche di questo tipo viene da pensare all'importan-

za di avere alle spalle un network internazionale molto esteso cui appoggiarsi: Manuela Vallecchi non la pensa così. «Credo che mandati complessi e al di fuori dei normali canoni di ricerca, come questo in Oman, siano gestibili con successo solo da strutture indipendenti e focalizzate, come è Santulin & Partners. I grandi network lavorano su procedure standard, uguali in tutti i Paesi e per tutti i progetti, e difficilmente possono essere modificate. Per avere successo in contesti ambientali e culturali eterogenei, serve, piuttosto, un'attenzione dedicata di consulenti di grande esperienza e seniority. Flessibilità, rapidità – non dimentichiamo che ci era stato chiesto di assolvere al mandato in tempi brevissimi – e competenza, maturata in molti anni di lavoro professionali con i maggiori gruppi industriali italiani ed esteri, sono la chiave del successo. Senza improvvisazioni, ma attingendo soltanto al proprio capitale professionale e di relazioni in tutte le parti del mondo». ■

## S&P FORMATO INTERNAZIONALE

L'ultimo anno ha nuovamente confermato la peculiarità dell'approccio di Santulin & Partners: la vocazione internazionale, con ricerche effettuate sui mercati esteri dalle Americhe al continente africano passando per il Nord Europa e l'area del Golfo; la capacità di comprendere sia i contesti imprenditoriali familiari che le logiche che governano gruppi multinazionali, quotati e non; la personalizzazione di ogni singolo progetto di ricerca; la rapidità di esecuzione e l'attenzione spasmodica alla qualità del servizio offerto. In sintesi, la cura dedicata alle relazioni con le persone con le quali ci si confronta, siano esse candidati, clienti o altri interlocutori!



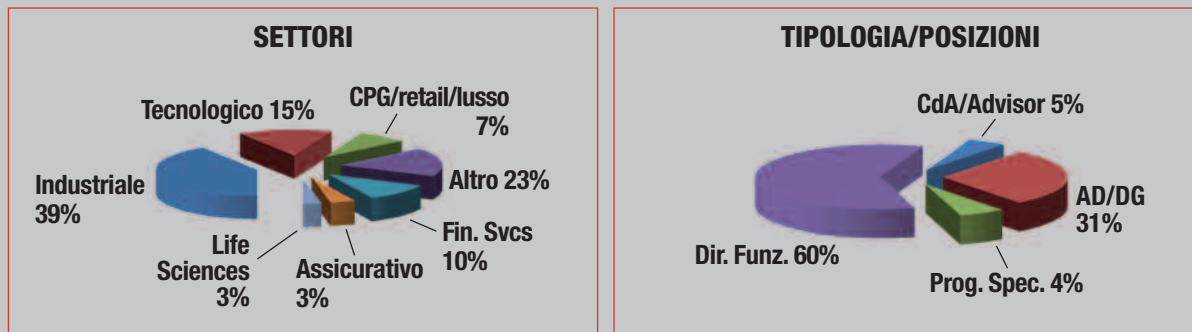
# Santulin & Partners

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 nostri consulenti e partner hanno maturato esperienze internazionali ultradecennali e interagiscono con i clienti condividendo 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 aggregati per settore/posizione



In particolare abbiamo gestito:

- Più di 70 progetti per AD/DG/Country Manager
- Più di una dozzina di progetti di ricerca per Consiglieri di Amministrazione Indipendenti/Advisory Board Member
- Più di una decina di progetti di Assessment, Market Intelligence e Mappature specifiche
- Più di 200 progetti di Capi Funzione ripartiti tra le seguenti aree:
  - ✓ Commerciale ✓ Amministrazione, Finanza e Controllo ✓ Operations ✓ Information Systems
  - ✓ Human Resources and Organization ✓ Legal ✓ Comunicazione ✓ R&D ✓ Servizi Generali

Abbiamo operato per aziende imprenditoriali e per multinazionali, sui mercati nazionali ed internazionali, in **23 Paesi**:



## Alleanze Internazionali

Il network relazionale costituito da Santulin & Partners consente di effettuare ricerche internazionali in Europa, Asia, America Latina, Stati Uniti, Canada ed Africa. Nel corso degli anni accordi specifici sono stati stipulati in Asia con Bó Lè Associates ([www.bo-le.com](http://www.bo-le.com)) ampiamente presente con la sua rete capillare di uffici in Cina e Sudest asiatico, in Giappone e India. Ulteriori accordi sono in essere con RSR Partners ([www.rsrpartners.com](http://www.rsrpartners.com)) che consente di effettuare ricerche in tutto il Nord America, anche a livello di Board Member, in Sud America con Caccuri Consultores ([www.caccuri.com](http://www.caccuri.com)), e in Europa centro-orientale opportunisticamente con Pedersen & Partners ([www.pedersenandpartners.com](http://www.pedersenandpartners.com)). Tali accordi prevedono che nella fase conclusiva dei progetti i candidati finalisti vengano sempre valutati in loco da uno dei Partner di Santulin & Partners.

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

Via P. Cossa, 2 - 20122 Milano, tel. 02.7636761