

MCS è una società specializzata nella ricerca e selezione del personale che opera dal 1977 sul mercato italiano. MCS News è anche presente sul sito www.mcs-selection.it

SURVEY

Nel barometro dei manager in Italia salgono commerciali e controller

Tornano a crescere di circa il 10% nel 2008 le ricerche di manager. Le figure più richieste sono sempre i direttori commerciali per l'Italia (34%) e i controller (17%). È quanto emerge dall'indagine condotta da MCS su un campione di circa 100 direttori del personale, intervistati sulle prospettive di inserimento di quadri nel 2008.

L'indagine MCS segnala il costante successo delle figure di responsabili commerciali Italia, che rappresenteranno circa un terzo del totale. Fra le figure più richieste ci sono poi i responsabili amministrazione, finanza e controllo (17%). In salita anche i responsabili di marketing (14%), risorse umane (9%), commerciale estero (7%) e

ICT (4%). Per i direttori commerciali estero le aree maggiormente interessate sono l'Europa, sia Ovest che Est, l'Estremo Oriente e in misura inferiore Nord e Sud America. In leggero calo, invece, operations (11%) e comunicazione (2%).

Fra i settori brillano servizi, grande distribuzione, beni di lusso e utility. Stabile la richiesta di manager nell'industria, nella moda, nell'information technology e nell'auto / moto. In discesa l'alimentare.

"Le aziende hanno attraversato un periodo di stasi e attesa nella prima parte dell'anno", osserva Gianluca Gioia di MCS, "La nuova stabilità politica e le aspettative di ripresa hanno ridato spinta a numerosi progetti e iniziative, con un occhio allo sviluppo commerciale e uno ai conti: ecco perché le figure più richieste sono quelle commerciali e i controller".

Commerciale Italia in pole position

Funzione	2008 %	Trend
Commerciale Italia	34	+
Amministrazione, finanza e controllo	17	+
Marketing e Trade marketing	14	+
Operations	11	-
Human resources	9	+
Commerciale estero	7	=
ICT	4	+
Comunicazione	2	=
Altro	2	=

Fonte: MCS

BUSINESS HUMOUR

L'infernale giorno dell'assunzione

Un giovane manager delle risorse umane muore per un incidente e viene portato in Cielo. San Pietro lo accoglie e gli spiega di essere desolato per il suo prematuro arrivo. Viste le circostanze, potrà scegliere dove trascorrere il resto dei suoi giorni.

Gli viene prima mostrato il Paradiso. Un luogo splendido e ovattato, dove incontra molti operai e impiegati ma pochissimi manager. Una dimora ideale, ma... noiosa. Le persone vagano in completo relax. Uno stile di vita (eterna) molto lontano dai ritmi frenetici ai quali era abituato in terra.

Gli viene poi mostrato l'Inferno. Qui domina un gradevole tepore, tutti svolgono interessanti attività, coadiuvati da spiritosi diavoletti. E soprattutto è pieno di manager come lui! San Pietro gli lascia una notte per pensarci e poi gli chiede cosa ha deciso.

Il manager sceglie l'Inferno. Ma una volta oltrepassato l'ingresso, con grande sorpresa, trova una scena completamente diversa: il caldo è insopportabile e ovunque regna una puzza incredibile. I diavoli frustano i malcapitati, impegnati in faticosi lavori.

"Ma come", protesta il giovane HR



manager, "Questa non è la situazione che mi avevate presentato per la scelta!".

Lucifero in persona gli va incontro e gli risponde: "Caro amico, proprio lei protesta? Eppure dovrebbe sapere come funzionano queste cose. Ieri era il giorno di presentazione ai candidati per l'assunzione...!".

EDITORIALE

E se il modello Expo Milano diventasse il sistema Expo Italia?

"Ciascuno è fabbro della propria fortuna", ammoniva Sallustio. La recente vittoria internazionale di Milano come sede dell'EXPO 2015 segna una svolta nel modo di operare dell'Italia a livello internazionale.

Per la prima volta da molto tempo, infatti, si sono viste istituzioni, personaggi politici di sponde opposte, imprese, associazioni, enti e soggetti vari giocare in squadra per un obiettivo comune, conquistando il sostegno di numerosi altri Paesi.

Il risultato è di grande rilevanza, perché l'EXPO farà da volano a colossali investimenti e porterà milioni di turisti nel capoluogo lombardo (e quindi nel Belpaese). Qualifica, inoltre, la nostra nazione, che da parecchio era esclusa dal circuito internazionali di simili eventi.

Resta da vedere come verrà gestito questo progetto, ma per ora possiamo sicuramente essere soddisfatti del successo.

Sorge, tuttavia, spontanea una domanda: è possibile che il "modello EXPO Milano" diventi presto un "sistema EXPO Italia"? L'auspicio, cioè, è che il nostro Paese inauguri una stagione nuova nel segno della collabora-

zione per lo sviluppo. Un nuovo modo di affrontare i problemi che cancelli vecchi steccati e pregiudizi ideologici e guardi alla sostanza delle questioni, attirando in Italia imprese, turisti, capitali, iniziative.

In Europa, senza quindi andare

sere stata la regola per decenni, caratterizzati, per di più da una durata assai breve dei governi e dalla frequente contrapposizione fra enti pubblici, a seconda del colore politico della maggioranza. Ma c'è di più. Forse è venuto il momento per l'Italia di presentarsi in

modo più "business oriented" all'estero. Nelle frequenti classifiche sui Paesi in cui è più facile fare affari, infatti, abbiamo il triste primato di collocarci in coda, in compagnia di rispettabili Stati che appartengono a continenti in via di sviluppo. È così complicato ridurre la burocrazia, semplificare le cose e sftlire la giungla di oltre 100.000 norme (in gran parte inapplicate e inapplicabili) che soffoca il nostro sistema produttivo e non trova eguali nel Vecchio Continente? Ci auguriamo che non sia così e che nei prossimi anni il "modello EXPO Milano" sia solo la prima tappa di un processo che porti ad un profondo rinnovamento del Paese, nel segno di una maggiore integrazione con i mercati internazionali, nel rispetto delle nostre tradizioni e nel sistema di sicurezza sociale che è stato faticosamente costruito.



troppo lontano, è una prassi consolidata che governi e opposizioni convergano su grandi progetti utili per il Paese. E nonostante la fisiologica alternanza alla guida della nazione, nessuno si sogna di cancellare o bloccare grandi opere o iniziative che contribuiscono alla crescita.

Eppure da noi questa sembra es-

MCS augura a tutti buone vacanze!

Intervista a Walter Ricciotti

Amministratore delegato di Quadrivio SGR

L'incentivo spinge i risultati

Nelle società partecipate dai fondi di private equity il management viene premiato rispetto agli obiettivi fissati puntando sulla crescita e sugli utili nel medio termine

I manager non sono tutti uguali. Per alcuni le sfide sono a medio termine: accelerare la crescita delle imprese che dirigono, con obiettivi misurabili e prefissati. È il caso dei manager impegnati in società partecipate da fondi di private equity, investitori istituzionali che accompagnano la crescita delle partecipate per un periodo di 3-5 anni e poi escono dal capitale. Ne abbiamo parlato con Walter Ricciotti, Amministratore Delegato di Quadrivio. Ricciotti, 38 anni, ha 10 anni di esperienza nel private equity. Co-fondatore di Virtus Capital Partners. In precedenza ha lavorato come Brand Manager in Procter & Gamble e come dirigente in Boston Consulting Group. "Quadrivio", spiega Ricciotti, "è una società di gestione del risparmio (SGR) indipendente, interamente detenuta dal team di management composto da 5 partner, che gestisce, per conto dei sottoscrittori, fondi di private equity dedicati ad investimenti in medie aziende, principalmente italiane. Per massimizzare il ritorno sul capitale investito dai sottoscrittori del fondo, Quadrivio sostiene il processo di crescita competitiva delle aziende partecipate mettendo a loro disposizione il solido background finanziario ed internazionale del proprio team".

Quali sono le vostre attività attuali?

"Quadrivio SGR gestisce un fondo

di 100 milioni di euro ed è in fase di raccolta di un nuovo fondo. Tra le società partecipate dell'attuale fondo vi sono realtà dinamiche che operano in diversi settori, come Vesevo/RossoPomodoro, una catena di ristorazione organizzata con oltre 60 punti di vendita in Italia ed all'estero, E-work, agenzia per il lavoro temporaneo, con 35 filiali in 11 regioni italiane, Sonus Faber, produttore di casse acustiche high-end con vendite in oltre 50 paesi al mondo, Emmeci, leader mondiale nei macchinari per la produzione automatizzata di scatole rigide di cartone e Arbo, leader italiano nella distribuzione di accessori e ricambi per impianti di riscaldamento. In totale quasi un migliaio di dipendenti con alcune decine di manager".

Come intervenite sul management?

"Tipicamente il nostro intervento è di integrazione o, meno frequentemente, di sostituzione del management esistente. Puntiamo ad investire in aziende di successo, con buona redditività, per accelerarne la crescita. Ci capita spesso di investire in società che passano da una gestione familiare ad una di tipo più manageriale.

La selezione, gestione ed incentivazione del management sono per noi in generale una importante leva di creazione di valore nelle società partecipate".



Come scegliete i manager?

"Per la scelta delle persone puntiamo su contatti diretti o ci serviamo di società di ricerca e selezione come MCS.

I contatti diretti prevalgono quando si vuole gestire in modo più confidenziale la ricerca o quando conosciamo estremamente bene il settore di attività.

Ci serviamo di società di selezione per profili specializzati o quando si cercano manager per localizzazioni geografiche particolari o con requisiti non facilmente disponibili. Per i profili alti, come direttore generale o amministratore delegato, passiamo comunque quasi sempre attraverso una società di ricerca e selezione".

Cosa caratterizza i manager impegnati in una società partecipate da un fondo?

"È diverso l'approccio. Per noi sono molto importanti i meccanismi di incentivazione legati ai risultati. Non facciamo differenza fra i manager già presenti e i nuovi inserimenti, ma nella politica di incentivazione.

In molti casi nelle aziende in portafoglio, al momento dell'investi-

mento non ci sono dei meccanismi di incentivazione o non sono strutturati. Magari a fine anno veniva elargito un bonus dall'imprenditore, non sempre legato ai risultati. Noi, invece, impostiamo sempre dei meccanismi di incentivazione chiaramente definiti ex ante per top e middle management".

In che cosa consistono gli incentivi?

"I bonus annuali sono in percentuale e sono legati ai risultati, se il risultato è eclatante non abbiamo problemi a riconoscere anche un 50% rispetto alla parte fissa. La parte variabile è comunque in generale più significativa rispetto alle aziende tradizionali.

I premi si basano su un mix fra risultati quantitativi e qualitativi. I bonus sono legati sia ai risultati annuali che al valore creato nel periodo in cui il fondo resta nell'impresa, ovvero circa 3-5 anni. Se c'è per il fondo un buon ritorno sul valore della cessione, una parte della plusvalenza viene divisa anche con i top manager che hanno contribuito a crearla".

C'è anche una partecipazione al capitale?

"Talvolta sì. Un altro importante elemento è che spesso rendiamo possibile il coinvestimento di top manager nelle società che guidano, perché vogliamo un forte coinvolgimento e una piena condivisione degli obiettivi.

Le politiche retributive del middle manager, invece, competono ai top manager, noi ci limitiamo a condividere le linee guida".

Come è il rapporto con i manager?

"È molto chiaro e trasparente: noi

siamo gli azionisti e agiamo nell'interesse dei nostri sottoscrittori, non siamo presenti nella quotidianità dell'azienda, che compete ai manager. Seguiamo con attenzione l'attività delle imprese, come azionisti e come membri dei consigli di amministrazione, direttamente o talvolta attraverso professionisti. Definiamo con il management le decisioni strategiche e mettiamo a disposizione delle

chiamo di non scavalcare l'amministratore delegato nei rapporti con le sue persone".

Ha quindi una certa esperienza in questo campo...

"Nella mia vita professionale ho incrociato e conosciuto centinaia di manager. Quelli che accettano di lavorare con noi sanno di essere sotto i riflettori e di essere valutati ed incentivati esclusivamente sui risultati.

Come ho detto è un mix di risultati quantitativi e qualitativi.

La parte qualitativa è più importante per il middle management.

Per i top manager prevalgono gli obiettivi quantitativi".



aziende partecipate le nostre competenze ed il nostro network di relazioni. Siamo molto attenti a monitorare i risultati aziendali ed ad intervenire quando necessario. Il rapporto con i top manager è, quindi, piuttosto stretto, ma cer-

I dati biometrici come password

Anche i dati biometrici, come la voce, possono essere utilizzati per creare password per l'accesso ai computer in azienda.

Il via libera è venuto dal Garante della privacy con un recente provvedimento che si è espresso in favore del meccanismo sottoposto all'Authority dalla filiale italiana di una multinazionale. Il sistema adottato riguarda l'uso della voce dei dipendenti come parametro per impostare automaticamente i codici di accesso ai sistemi informativi della società.

Il Garante ha ritenuto che il metodo è in linea con le norme sulla privacy, anche se l'impiego dei dati biometrici comporta una particolare attenzione, perché un loro uso illecito può provocare rilevanti danni agli interessati. Il sistema prevede, infatti, l'elaborazione delle "impronte vocali" del dipendente, effettuato per conto della multinazionale da una società con server in Germania.

Viene previsto che l'utente parli al telefono con il sistema, pronunciando per quattro volte tre coppie di parole scelte da una lista di quattromila vocaboli.

Le informazioni così raccolte costituiscono il modello di riferimento della voce (il template), che il sistema confronta con le parole pronunciate dal dipendente ogni volta che intende modificare la password di accesso ai sistemi informativi.

In tal modo il sistema accerta l'identità dell'utente, genera automaticamente un nuovo codice di accesso e lo comunica al dipendente.

Secondo la società, il timbro della voce non può essere riprodotto e non è possibile riutilizzarne altrove il profilo. E ciò ha convinto il Garante a dire sì, anche se sono state prescritte appropriate misure di sicurezza ed è stato imposto di cancellare, in caso di cessazione del rapporto di lavoro, i dati del dipendente.