

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

Come cambia l'area manager fra marketing e controller

La figura dell'area manager ha subito una profonda trasformazione, ma resta un ingranaggio chiave nella rete commerciale. E nel nuovo clima di ripresa è una delle più ricercate sul mercato. È quanto emerge da una indagine condotta da MCS.

Il ruolo garantisce interessanti prospettive di carriera: è in genere il passaggio intermedio che precede la direzione vendite.

"L'area manager ha oggi responsabilità molto maggiori che in passato. Ai candidati le aziende richiedono una elevata flessibilità e la disponibilità a spostarsi in zone diverse, a seconda delle necessità del momento e del mercato", osserva Gianluca Gioia, Managing Partner

di MCS.

È un cambiamento radicale. Una volta le imprese ricercavano in agenti, funzionari e area manager solo un portafoglio di contatti e potenziali clienti. Oggi, al contrario, il vero patrimonio dell'area manager è costituito da esperienza e capacità organizzativa.

Non di rado si cercano persone di qualità per coprire aree di vendita nuove o critiche..

Gli elementi chiave che le aziende valutano manager sono la capacità commerciale, l'attitudine a motivare e guidare la squadra, l'attenzione alle marginalità e non più solo ai fatturati.

È un po' come un allenatore - giocatore. Con una difficoltà aggiunti-

va: solo di rado la rete è diretta. In genere comprende Di recente, segala il survey MCS, si sono aggiunte nuove competenze richieste al ruolo: la reportistica e il marketing.

Agli area manager vengono richiesti report frequenti, puntuali e precisi, per seguire in tempo reale vendite e margini. Una competenza quasi da controller.

Altro elemento innovativo sono le competenze di marketing.

La conoscenza del prodotto resta cruciale e perciò molte ricerche di area manager si concentrano nello stesso settore. Ma talvolta si punta anche su comparti limitrofi o anche lontani.

Secondo l'indagine MCS circa un terzo delle ricerche di nuovi area manager punteranno su persone che provengono da settori diversi.



la testa appoggiata sulla mano, come se stesso pensando.

"Ah ah. Questo è davvero un animale eccezionale. Costa 3.000 dollari".

"Caspita!", replica il cliente, "E come mai?".

"Beh", replica il proprietario, "Non solo sa programmare in Java, ma ha ottenuto la qualifica di consulente".

BUSINESS HUMOUR

Quando il primate è davvero da primate

Un imprenditore entra in un negozio di animali della Silicon Valley con l'intenzione di acquistare una scimmia da esibire nella propria azienda.

Il proprietario del negozio lo accoglie con un sorriso e dopo aver ascoltato i suoi desideri lo accompagna nell'area dedicata ai primati. Qui gli mostra tre scimmie praticamente identiche, che si muovono con grazia nel piccolo habitat naturale creato apposta per loro.

"Eccoci qui", esordisce il negoziante, "abbiamo tre esemplari davvero eccezionali".

"Bene", risponde il cliente, "Mi sembrano interessanti. Ma quanto

costano?".

"Il primo a sinistra è un animale giovane, di ottima razza. Costa 500 dollari", spiega il negoziante.

"Come mai è così cara?", chiede il cliente.

"È una scimmia speciale. Pensi che è capace di programmare in C". Il cliente chiede allora informazioni sulla seconda scimmia.

"È un esemplare notevole", risponde il proprietario, "è in grado di programmare in C++ e conosce la tecnologia Object. Costa 1.500 dollari".

Incuriosito il cliente chiede allora prezzo e caratteristiche della terza scimmia, che adesso è ferma con

EDITORIALE

Le aziende in ripresa puntano sui manager per lo sviluppo

Nel 2011 spira finalmente un vento di ripresa per il mercato dei manager.

Dopo due anni di "gelata", ci sono forti segnali di risveglio per la ricerca dei manager. È quanto emerge da un survey svolta da AESC (Association of Executive Search Consultants). Secondo l'indagine, il 98% delle società di consulenza mondiali si aspetta una decisa ripresa o almeno il mantenimento dei livelli dello scorso anno. In particolare il 68% dei consulenti segnala una crescita e il 30% una tenuta rispetto al 2010. La ripresa è trainata dalle ricerche in Cina, India e Brasile, aree dove c'è una maggiore carenza di talenti manageriali. Ma la scarsità di figure manageriali di alto profilo si registra anche nei Paesi sviluppati, dall'America del Nord all'Europa.

I settori con la domanda più dinamica nel 2011 saranno industria, energia e servizi finanziari. Il risveglio riguarderà un po' tutte le figure di manager.

E l'Italia? Anche nella Penisola si assiste ad una decisa ripresa, che dallo scorso maggio in avanti marcia al passo del +20 /30 %".

Molte imprese hanno superato una sorta di blocco psicologico che aveva paralizzato i nuovi inserimenti anche quando erano



necessari ed urgenti. Si respira un'aria di rinnovata fiducia. E molti candidati validi accettano ora di cambiare lavoro, mentre prima erano riluttanti. Nel nostro paese il risveglio nell'inserimento di manager è trainato da industria, servizi, giochi e lotterie, salute e benessere. In

lenta ripresa anche banche e tecnologia. E anche sul fronte degli stipendi sembra arrivata la fine della lunga fase di stasi.

Nelle nuove ricerche vengono valorizzate esperienza e seniority.

Per alcune posizioni con elevato carico di responsabilità, vengono valutati e scelti senza preclusioni anche candidati (uomini e donne) oltre i 50 anni. Manager di lungo corso, che hanno già percorso una brillante carriera e vengono apprezzati dalle imprese perché possono far crescere i giovani talenti.

Ma quali sono le caratteristiche premiate dal mercato?

Terminata l'era dei tagliatori e ottimizzatori, si punta su persone in grado di sostenere e favorire lo sviluppo, sia in Itali che all'estero.

Manager con esperienza diversificata, un ricco bagaglio culturale, capaci di costruire e innovare. Attenti ai costi ma anche alle opportunità.

E soprattutto con un grande spirito di squadra. Le imprese, infatti, sono oggi sempre di più basate su strutture organizzative a matrice, snelle, flessibili, polivalenti. In cui ognuno deve contribuire al servizio del cliente, in qualunque posizione: dalle vendite all'IT, dall'amministrazione alla produzione.

Persone di valore in grado di creare valore proprio attraverso le persone.

Intervista a **Leonardo Bagnoli**
Amministratore Delegato di Sammontana

Manager per una vita

Dietro al successo del brand una strategia di lungo termine
Passione, cura della qualità, attenzione a tutte le persone

Circa 600 milioni di porzioni di gelato all'anno. Tutto prodotto in Italia e (quasi) tutto venduto in Italia. Con la cura e la dedizione di un gruppo cresciuto con le proprie forze partendo oltre 60 anni fa da un piccolo laboratorio artigianale. È la realtà di un grande marchio nostrano, Sammontana, che rappresenta oggi la più importante azienda a capitale completamente italiano nel settore dei gelati confezionati. La nascita di Sammontana risale 1948, quando Renzo Bagnoli e i suoi fratelli, Sergio e Lorian, danno vita a Empoli a un laboratorio artigianale che si trasforma nel 1959 nel primo sito industriale dell'azienda. Grazie a una grande passione imprenditoriale e alla capacità di rispondere ai gusti e ai bisogni di una società in evoluzione, l'azienda cresce negli anni. Oggi è ai vertici nel mercato dei gelati in Italia con una quota del 20%, insieme alle grandi multinazionali del freddo. Detiene, inoltre, la leadership nel Belpaese nella croissanterie congelata (40% del mercato), con i marchi Il Pasticcere e Tre Marie.

Come si prepara il gruppo ad affrontare le nuove sfide?

Ce ne parla Leonardo Bagnoli, amministratore delegato dal 2008.

Empolese, 38 anni, rappresenta la seconda generazione imprenditoriale dell'omonima famiglia, alla guida di Sammontana dalla sua fondazione, nel 1948. Laureato in Economia e Commercio all'Università di Firenze, Leonardo Bagnoli ha lavorato nella società di revisione

Deloitte & Touche come auditor. Nel 2000 entra in Sammontana come Key Account Canale Bar Ho-Re-Ca. Ha poi operato nella filiera distributiva nei reparti produzione, logistica, amministrazione e trade marketing. Poi si è occupato di pianificazione e controllo.

Qual è la fotografia del gruppo oggi?

"Sammontana Spa ha chiuso il 2010 con un fatturato di 360 milioni di euro. L'azienda conta circa 1.600 dipendenti in sei poli produttivi in Italia: 2 a Empoli, 2 a Milano, 1 a Verona e 1 a Pomezia. L'attività commerciale è concentrata nella Penisola. Ma abbiamo anche una piccola presenza all'estero, che rappresenta circa il 2% delle vendite in Paesi come Germania, Gran Bretagna, Grecia e Russia. I gelati coprono circa il 60%, la croissanterie il 32% e panettoni e pandori 8%. Il gruppo opera con il marchio Sammontana e, in seguito alla acquisizione di GranMilano nel 2008, anche con i brand Sanson, Ringo e Togo."

Il segreto del vostro successo?

"La passione. Il grande impegno. Una dedizione continua per offrire prodotti di qualità. Come imprenditori lavoriamo con un'ottica di lungo periodo, anche se siamo attenti anche ai risultati dell'anno in corso. Siamo impegnati affinché i figli abbiano un'azienda migliore di quella dei padri. Ma nel tempo non è mancata anche un po' di fortuna."

Come si presenta il settore dei gelati?

"Il gelato, secondo la tradizione più accreditata, nasce in Cina



come sorbetto, ma possiamo rivendicare una primogenitura italiana, anzi toscana. Si dice che lo abbia portato in Europa Marco Polo alla corte di Caterina de' Medici. Era un sorbetto e fu dato ad un uomo di corte, Bontalenti, che ci lavorò su, aggiunse il latte e lo fece diventare il gelato. Gli italiani sono buoni acquirenti di gelato: circa 6 chili all'anno per persona. Ma i più appassionati sono i paesi nordici, dove viene consumato come un vero re proprio alimento. Del resto in quelle terre la tradizione si è radicata grazie al fatto che era più facile la conservazione."

Quali sono le criticità?

"È un settore molto competitivo. La distribuzione è piuttosto tradizionale: per noi per esempio i punti vendita diretti pesano per circa il 50%, così come la grande distribuzione. Internet non ha avuto alcun impatto: è difficile pensare a vendite online. Per di più operiamo in un mercato molto stagionale: l'85% delle vendite è concentrato in sole 16 settimane. Dobbiamo quindi essere molto flessibili e abbiamo una presenza significativa di lavoratori stagionali. Dedichiamo una spasmodica attenzione a qualità e sicurezza."

Quali sono le vostre politiche verso i dipendenti?

"Da noi tutte le persone sono importanti e sono i protagonisti del successo. Noi vogliamo che non si

sentano un numero di matricola, ma che capiscano di far parte di una grande famiglia. Per questo cerchiamo di essere molto disponibili. Chiunque a qualunque livello gerarchico può parlare con i componenti del consiglio di amministrazione. Non siamo solo gli imprenditori, cerchiamo di avere anche un rapporto personale con tutti coloro che lavorano in Sammontana.

Per favorire un dialogo abbiamo creato da alcuni anni un house organ trimestrale per i dipendenti, che viene allegato alla busta paga."

Qual è il vostro impegno imprenditoriale?

"Come famiglia di imprenditori non lesiniamo la nostra presenza in nessun luogo che riguardi la nostra azienda: io, per esempio, passo a Milano 4 giorni e visito periodicamente gli altri stabilimenti, per-



ché è importante incontrare le persone e avere contatti diretti. Ma lo stesso vale per gli altri 3 membri della famiglia che lavorano in azienda, con ruoli diversi"

Come è organizzata la struttura manageriale?

"Lo staff di Sammontana comprende circa 65 manager: 25 dirigenti e una quarantina di quadri. Da noi i manager sono molto stabili, cerchiamo di fare in modo che le persone stiano con noi per un lungo periodo. Quando facciamo una selezione per un direttore diciamo che non è una semplice assunzione, è un matrimonio. Vogliamo persone che siano depositarie della

nostra fiducia. Puntiamo ad un rapporto di lungo periodo, che assicuri reciproca soddisfazione.

L'intenzione primaria non deve essere quella di stare in azienda solo 2 o 3 anni, ma almeno un decennio."

Come guidate il personale?

"In generale cerchiamo di fare crescere le persone all'interno. Quando dobbiamo coprire una funzione manageriale, quindi, cerchiamo sempre di promuovere persone interne. Se non ci sono candidati adatti puntiamo sull'esterno. Negli ultimi anni, per esempio, abbiamo assunti un direttore marketing area forno, il direttore generale industriale, che segue tutte le fabbriche. Nelle ricerche dall'esterno qualche volta facciamo da soli, partendo da segnalazioni e conoscenze. In altri casi ci serviamo di società di ricerca e selezione come MCS.

Che sistemi di incentivazione e formazione avete per i manager?

Abbiamo un sistema di incentivazione per i manager impegnati nell'attività commerciale, legato a risultati e qualità delle vendite.

Anche per gli altri settori abbiamo dei sistemi incentivanti, ma più limitati. Per la formazione puntiamo molto sull'esperienza sul campo. Ma siamo disponibili alle richieste specifiche di formazione da parte dei manager o ad esigenze che individuiamo noi stessi."

Favorite la carriera interna?

"I casi di carriera interna sono abbastanza frequenti. Gli ultimi due direttori hanno fatto tutta la carrie-

ra in Sammontana: da key account a direttori vendita. E sono con noi da più di 10 anni. In generale se un manager vuole andare via facciamo ben poco per trattenerlo. Ma ci sforziamo di fare di tutto preventivamente per creare un rapporto positivo e duraturo. Se una persona manifesta il desiderio di andare via vuol dire che vuole scegliere un'altra strada e lo rispettiamo."

Quali criteri guidano la scelta dei manager?

"Nella scelta dei manager puntiamo su cose semplici ma importanti. Prima di tutto la fedeltà. Poi la competenza e l'esperienza, abbinate alla propensione a prendersi a cuore i problemi e risolverli. Fondamentale è anche lo spirito di squadra l'orgoglio di vestire la maglia aziendale Sammontana. Non a caso siamo sponsor istituzionali di alcune squadre di calcio: Empoli, Fiorentina, Siena e Livorno. I valori sportivi sono molto importanti. Anche io da ragazzo giocavo a calcio, come ala sinistra. Guardiamo con favore chi ha praticato sport di squadra. Perché c'è una maggiore propensione a perseguire obiettivi comuni, a sopportare sacrifici per gli altri e capire la differenza fra vantaggi personali e del gruppo. Chi vuole lavorare con noi deve anche dimostrare di saper capire le dinamiche di un'azienda familiare. Essere propenso ad accettare le regole."

Nessun limite alla durata del distacco

Il distacco, un istituto spesso utilizzato per i manager, non è soggetto a vincoli di durata. È quanto ha chiarito la sentenza n. 23933/2010 della Corte di Cassazione.

Il distacco rappresenta una espressione tipica dei poteri direttivi dell'imprenditore, ha osservato la Suprema Corte.