



SIATE DI ISPIRAZIONE

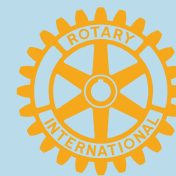
Presidente RI
Barry Rassin

ROTARY INTERNATIONAL

Service Above Self - He Profits Most Who Serves Best

ROTARY CLUB CASTIGLIONE DELLE STIVIERE E ALTO MANTOVANO
DISTRETTO 2050 ITALIA • XXXIII ANNO 2018/19

Club gemellato con Rotary Club Erding (D)



Governatore D 2050 RI
Renato Rizzini

Presidente RC Castiglione d/S e AM
Federico Pelloja

BOLLETTINO N. 7 DEL 27 SETTEMBRE 2018

"IL FATTORE UMANO NELLA PERFORMANCE AZIENDALE"

Relatore: Dott. Paolo Veneziani

La serata che ha visto quale relatore Paolo Veneziani è stata focalizzata, in particolar modo, sui fattori critici della selezione e sulla valutazione del top management.

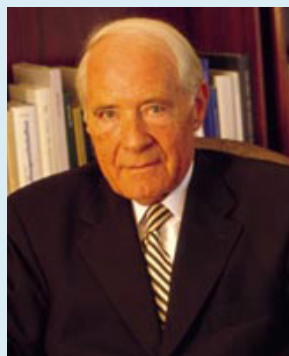
Veneziani, come spiegato dal suo amico d'infanzia, Federico Pelloja, durante la sua carriera, ha ricoperto vari ruoli, operando come direttore Marketing europeo di importanti aziende farmaceutiche e, successivamente, per 22 anni, in qualità di direttore di *Egon Zehnder*, famosa agenzia di 'cacciatori di teste' di alto livello internazionale.

Quest'ultima è una società leader nell'*executive search* in Europa e una delle principali nel mondo; opera attraverso 69 uffici a livello globale e oltre 400 consulenti impegnati ad assistere i clienti in cinque continenti, con due sedi in Italia: Milano e Roma, con oltre 50 dipendenti.

Dopo la sua presentazione, Veneziani ha iniziato a raccontare l'origine delle società di 'cacciatori di teste'. *"Prima della Seconda Guerra Mondiale le aziende erano costituite da un gruppo di persone che gli imprenditori chiamavano pescandole tra le loro amicizie. Successivamente, a fronte di una maggior competitività, gli imprenditori si resero conto che occorre professionalità più specifiche e c'era necessità anche di chi potesse reperirle sul mercato, pertanto nacquero le società di consulenza aziendale. Clienti di queste ultime sono, tutt'oggi, le aziende che ricercano i manager, e non i manager stessi che cercano lavoro".*

"Negli Stati Uniti, - ha continuato Veneziani - il diffondersi delle società di consulenza aziendale avvenne a livello esponenziale. Verso la fine degli Anni Cinquanta, una delle grandi società americane decise di entrare in Europa e per far partire la sua attività pensò di coinvolgere un signore svizzero, tale Egon Zehnder, che per cinque anni lavorò come dipendente. Poi, visto il successo, ne costituì una tutta sua, nel 1964, a Zurigo. La società portava il suo nome ed è, ancora oggi, una delle cinque più grandi a livello mondiale: la sola in Europa, visto che le altre quattro sono tutte americane".

"Conoscendo molto bene il modello americano, Zehnder decise che la sua società avrebbe dovuto essere diversa: non un gruppo di professionisti con ognuno il proprio portafoglio clienti, ma consulenti di varia formazione, ciascuno esperto in settori ben specifici (es. metalmeccanico, alimentare, tessile) che potevano essere di maggior aiuto agli imprenditori. Altra innovazione apportata da Egon, fu lo scardinare un sistema remunerativo dei consulenti che si basava sul lavoro eseguito, e introducendo quello in base al quale, a fine anno, i consulenti si dividevano, in parti eguali, l'utile dell'attività di quel esercizio. Fu così che Egon Zehnder mostrò a tutti il suo lato profondamente altruista, che lo portò a una considerazione che divenne poi fondamentale per il suo modo di operare: se la società voleva prosperare, doveva condividere i guadagni con quanti ne facevano parte, per cercare di trattenere a sé le migliori professionalità del mercato. Essenzialmente, per Zehnder, fu come regalare la sua società a chi ci lavorava. Accadeva, così, che dopo cinque anni che un consulente serviva la società (nella quale vi era entrato, comunque, non prima dei trentacinque anni, cioè dopo aver



Rotary



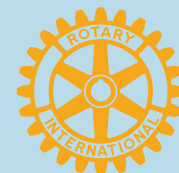
SOCI PRESENTI: 23
PERCENTUALE DI PARTECIPAZIONE: 54%
OSPITI PRESENTI: 15



SIATE DI ISPIRAZIONE

ROTARY INTERNATIONAL

Service Above Self - He Profits Most Who Serves Best



ROTARY CLUB CASTIGLIONE DELLE STIVIERE E ALTO MANTOVANO
DISTRETTO 2050 ITALIA • XXXIII ANNO 2018/19



maturato esperienza lavorativa altrove), diventava partner perciò con quote di capitale intestato. Oggi, infatti, la società conta circa 1500 dipendenti di cui 200 consulenti che, in realtà, sono anche soci. Soci che, in base a una scaletta di seniority, che va di anno in anno, percepiscono, oltre al loro stipendio, la stessa quota di utili, in qualsiasi parte del mondo lavorino”.

“Quando entrai nella società nel 1991, - ha raccontato Veneziani - dovetti affrontare tre colloqui: a Milano, Londra e Parigi; al termine dei tre, il quarto e, fortunatamente, anche l'ultimo fu con Egon Zehnder che pose l'accento sul fatto che il nostro non dovesse essere un business, ma un service”.

Il lavoro principale delle società di consulenza aziendale è sempre stato quello improntato sulla ricerca del personale di alto livello, ma da circa venticinque anni a questa parte, il loro ruolo si è ampliato arrivando anche ad effettuare la valutazione del management all'interno dell'azienda: questo accade quando un amministratore delegato entra in una società e vuole capire in fretta le varie professionalità già presenti e di cui dispone, tracciando una mappa delle risorse umane che dovranno determinare la crescita della società. La terza attività, nata soprattutto nei Paesi anglosassoni, riguarda i consigli di amministrazione, pertanto la ricerca dei consiglieri e le modalità di funzionamento dei consigli stessi, in termini di efficacia e di efficienza.

La figura di Sergio Marchionne, e quanto realizzato dal manager in FIAT, è stato l'esempio portato da Veneziani per spiegare la valenza dell'elemento umano. Di fatto, quando arrivò in Fiat, Marchionne andò a cercare i giovani dal grande potenziale che si trovavano 'nascosti' nei meandri dell'organizzazione e, talvolta, li mise a capo di importanti settori con alle dipendenze i loro precedenti capi: una scommessa che si rivelò vincente perchè Marchionne seppe individuare tutte persone di alto profilo tanto che, quando uscirono dalla Fiat, fecero la fortuna di altre realtà societarie.

“Sempre riguardo alla valutazione delle risorse umane - ha precisato l'ex manager di Zehnder - posso assicurare che, a distanza di tempo, la visione fornita dai consulenti esterni all'azienda, rispetto a quella del management interno, è di gran lunga la più affidabile, questo perchè non sempre lavorare a stretto contatto con le persone implica il conoscerle approfonditamente e nel giusto modo”.



Riguardo alla tematica afferente il passaggio generazionale, Veneziani ha confermato che alcuni imprenditori, in passato, si sono rivolti a Egon Zehnder per affrontare nel migliore dei modi la successione in azienda. *“Il suggerimento dato - ha spiegato il relatore - è sempre stato quello di far lavorare la seconda generazione per quattro o cinque anni in un'altra azienda, non nella propria e magari sotto le direttive di mamma e papà. Importante è far sì che i figli o i nipoti possano farsi le ossa altrove, dimostrando di valere al di fuori dell'azienda che porta il loro nome. Un esempio su tutti è quello della famiglia De Agostini che, davanti all'importanza di avere i giusti manager in azienda, ha sempre fatto un passo indietro, delegando al giudizio inappellabile di una società come Egon Zehnder la decisione di affidare ruoli strategici ai componenti della famiglia. Di certo questo non rappresenta la pluralità dei casi, ma in talune aziende, soprattutto di grandi dimensioni, questo accade”.* Il passaggio generazionale rimane, tuttavia, come un 'abito su misura': ogni realtà societaria fa a sé.

