

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

MARKET WATCH

Direttori commerciali e controller le figure più richieste dalle aziende

Direttori commerciali per l'Italia (33%), e controller (17%). Saranno questi i manager più richiesti dalle imprese nei prossimi mesi. In generale le ricerche di manager da parte delle imprese sono salite nel 2007 di circa il 10%. È quanto emerge da una indagine condotta da MCS su un campione di circa 100 direttori del perso-

nale, che segnala il costante successo delle figure di direttori commerciali Italia, che rappresenteranno circa un terzo delle ricerche di manager nel 2007. Fra le figure più richieste figurano poi i responsabili amministrazione finanza e controllo (17%), in crescita rispetto al passato. In salita anche i responsabili marketing

Funzione	2007 %	Trend
Commerciale Italia	33	=
Amministrazione, finanza e controllo	17	+
Operations	13	-
Marketing e Trade marketing	13	=
Human resources	9	++
Commerciale estero	7	-
ICT	3	-
Comunicazione	3	+
Altro	2	=

Fonte: MCS

(13%). In calo i direttori operations (13%), commerciale estero (7%) e ICT (3%).

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 ripresa anche le ricerche di manager nelle risorse umane (9%) e nella comunicazione (3%). Fra i settori cresce la richiesta di manager nell'industria, nei servizi e nella moda.

Stabili la grande distribuzione e i beni di lusso. In discesa alimentare, auto e moto, ICT e Utilities.

"La polarizzazione verso le figure commerciali e di controller", osserva Antonio Rispo di MCS, "riflette la fase di ripresa dell'economia, accompagnata però da fusioni e riassetti aziendali. Le imprese puntano al rilancio, con un forte impulso commerciale ma tenendo d'occhio i costi".



BUSINESS HUMOUR

La classe non è acqua...

Un manager aveva deciso di sfidarsi con un viaggio solitario in moto nel Sahara. Dopo varie vicissitudini si era perso nel deserto. La benzina era finita, i viveri scarseggiavano, il telefono satellitare non dava segni di vita e l'ultima bottiglia d'acqua l'aveva bevuta il giorno prima. In cerca di tracce di civiltà, l'uomo cominciò a camminare. Come un miraggio vide una tenda a circa 1 chilometro di distanza. A fatica la raggiunse. "Acqua, acqua", gridò il manager disperato. Un beduino uscì dalla tenda e gli venne incontro. "Mi spiace signore,

qui non abbiamo acqua... però posso aiutarla vendendole una delle nostre esclusive cravatte portafortuna..." E gli mostrò una collezione di lussuose cravatte in seta delle migliori marche. "Lei è un idiota", rispose irritato il manager, "sto morendo di sete!" "Allora", replicò il beduino, "le consiglio di raggiungere il nostro esclusivo club nel deserto. È a 5 chilometri da qui, verso nord". Il manager raccolse le energie rimaste e si trascinò faticosamente verso il club. Quando lo raggiunse, allo stremo delle forze, si trovò di fronte un beduino vestito in un

elegante tuxedo. "Posso esserle utile?" disse il beduino in un perfetto inglese.

"Mi faccia entrare, devo bere, sto morendo di sete..." sospirò il manager.

"Siamo onorati della sua presenza" replicò il beduino, "ma non posso farla entrare senza cravatta".

EDITORIALE

Per lo sviluppo delle imprese manager con carriera a zig-zag

"Le battaglie si vincono per un terzo con le armi e per due terzi con il morale delle truppe", ha scritto con acume Napoleone Bonaparte.

Molte imprese sono impegnate nell'accrescimento della soddisfazione dei propri dipendenti. Eppure numerose indagini, a livello italiano e internazionale, mostrano che mantenere o aumentare "il morale delle truppe" non sempre dà i risultati sperati.

Un'indagine condotta in Europa mostrava che in media nelle imprese 1 dipendente su 10 sta attivamente cercando un altro posto di lavoro, 4 su 10 non sono orgogliosi della propria azienda e 8 su 10 sono indifferenti ai risultati aziendali. Per inciso, solo 2 su 10 sono invece orgogliosi dell'appartenenza ad alla propria società.

Cosa nasconde questa apparente diffusa insoddisfazione? In realtà la maggior parte delle aziende crescono e prosperano. Le persone producono e sono disposte ad assumersi responsabilità.

La soddisfazione dipende da fattori sui quali a volte l'impresa non può incidere affatto: la situazione affettiva, le aspirazioni, gli hobby, la location dell'azienda, il settore in cui si lavora, l'andamento del mercato.

Il punto centrale, in realtà, è la motivazione delle persone. Un apparente paradosso è che una certa dose di insoddisfazione aiuta



le imprese a migliorarsi. Per avere successo, sia come individui che come organizzazione, bisogna invece essere motivati, impegnati, determinati all'azione.

Conclusa l'era delle ristrutturazioni, il nuovo focus delle imprese è sullo sviluppo. Le figure più richieste, quindi, non sono tecnici super competenti, ma manager "umani" che dedicano attenzione e cura ai clienti, ai collaboratori, ai colleghi, ai superiori. Oggi le imprese puntano su manager che spesso hanno

una carriera a zig-zag. Alternano incarichi in Italia e all'estero. Ricoprono posizioni differenti. Sanno gestire le diversità. Amano il rapporto con le persone. Fanno gioco di squadra. Hanno estesi interessi esterni al lavoro: sport, cultura, musica. Intessono ampie relazioni con associazioni, enti, colleghi di altre società. Una volta tanto, però, l'Italia ha un vantaggio.

Una recente ricerca segnala che i manager italiani superano i loro colleghi stranieri nella gestione delle emozioni e delle relazioni con le persone. In genere le donne dirigenti sono più sensibili degli uomini e i manager senior più attenti dei junior.

È quanto emerge dall'indagine sulla "Intelligenza emotiva di manager e imprese", condotta da Summit intervistando circa 1.000 quadri che lavorano in imprese attive in Italia e hanno come capi manager italiani e stranieri. Il voto medio attribuito ai manager italiani è stato di 7,1 (in una scala da 1 a 10) contro 6,8 dei manager britannici, 6,5 degli americani e 5,8 dei tedeschi.

Impegnati nella crescita delle persone: niente mordi e fuggi, ma un impegno quotidiano. "Senza fretta, ma senza sosta", come esortava Johann Wolfgang Goethe.

Auguri dallo staff di MCS di buone feste e di un felice 2008!

Intervista a Denis Delespaul
a capo in Italia del Leasing di BNP Paribas

Lo staff motivato vince

Nel mondo finanziario le persone sono fondamentali perché i servizi ai clienti sono intangibili
Le fusioni hanno successo sviluppando una nuova cultura

Fondere due società, una italiana e una internazionale, attive nel leasing, un settore ad alta competizione. Una sfida avvincente, che coinvolge circa 480 persone. Ne abbiamo parlato con Denis Delespaul, Amministratore Delegato e Direttore Generale di BNP Paribas Lease Group SpA e di Locafit SpA, primarie società di leasing, destinate a fondersi nel 2008. Denis Delespaul è nato a Parigi nel 1952. Nel 1990 ha creato, per conto di un gruppo bancario, una società di leasing in Italia che diventa nel 2000 BNP Paribas Lease Group S.p.A. (BPLG Italia) di cui è l'amministratore delegato, come ama dire, "l'imprenditore delegato". Responsabile del "metiere leasing" in Italia per il Gruppo BNP Paribas, da giugno 2006 sta seguendo direttamente il progetto di integrazione tra BPLG Italia e Locafit (società di leasing della BNL), progetto che porterà, all'inizio del 2008, alla fusione delle due società con la costituzione del 4° polo italiano del leasing per dimensioni e volume d'affari sviluppato. Sportivo, padre di 3 figli, si consacra con entusiasmo alla montagna e alla musica ma la sua più grande passione è organizzare, animare e motivare donne e uomini verso un obiettivo comune. È autore del libro sul management "Costruire la motivazione globale" (Franco Angeli).



"Sono convinto che la motivazione sia un elemento fondamentale di successo delle aziende. E noi stiamo puntando su questo. Nella realtà lavorativa spesso ci si concentra su aspetti tecnici e tutto sembra complicato. Alcuni manager, così, si dimenticano dei collaboratori. Se, invece, guardiamo a molte aziende di successo scopriamo che hanno puntato proprio sui collaboratori, riuscendo così ad essere più vicini ai clienti".

Ma questo vale anche nel mondo finanziario?

"Nel mondo bancario e finanziario, il peso delle persone è ancora più rilevante, perché i servizi sono intangibili. Il mio pensiero è molto semplice: i collaboratori non sono al servizio del manager, ma semmai il contrario: un buon manager deve saper decentralizzare, delegare, motivare lo staff e spingere a servire i clienti in modo efficace e veloce".

Cosa caratterizza il vostro progetto?

"Il nostro progetto si concentra su 3 punti. Primo. Vogliamo essere nel mercato del leasing un leader nel business globale, puntando prima di tutto sulla redditività e collocandoci fra i primi 5 competitor del mercato. Secondo. Perseguiamo l'eccellenza dei sistemi operativi per aumen-



tare la nostra produttività. Vogliamo essere leader nell'efficiency e cioè punto di riferimento per semplicità e velocità dei nostri processi. Il terzo aspetto, infine, riguarda la motivazione dei nostri collaboratori. Nel nostro progetto parliamo di leadership di management, un obiettivo complesso che si incentra su tre elementi fondamentali: star bene nel proprio ruolo, andare d'accordo con il capo ed i colleghi e percepire un sentimento di equità in relazione alla propria situazione economica. Stiamo lavorando per creare una nuova entità, che avrà una nuova cultura. Osserveremo che tipo di cultura nascerà e la analizzeremo, sperando che corrisponda ai principi e valori in cui crediamo".

Che principi ispirano la carriera nel vostro gruppo?

"Per la carriera la priorità è verso la crescita interna. Quando si creano delle opportunità guardiamo all'interno per verificare se ci sono persone in grado di ricoprire la posizione. Se non ce ne sono ci rivolgiamo al mercato. Devo riconoscere che oggi l'Italia, e Milano in particolare, ha delle ottime università specie per economia e ingegneria e dunque mi sembra di poter dire che, almeno potenzialmente, Milano è una ottima fucina di manager".

Qual è la struttura manageriale nella vostra realtà?

"C'è un primo livello di top management, 3 general manager per 3 business units e un vice direttore generale a cui riporta tutta la parte "Efficiency". Quattro figure che in Italia, nel settore bancario, possiamo equiparare al "direttore centrale". Poi ci sono circa una decina di direttori e una cinquantina di responsabili di servizio a vari livelli. La struttura è una piramide molto piatta e i responsabili di servizio lavorano in open space, a stretto contatto con le unità operative. Al di là della responsabilità, tutti i manager hanno una tabella di obiettivi con 4 missioni: informare i loro collaboratori su cosa si sta facendo e perché; formare ogni giorno lo staff; organizzare l'attività; valutare i risultati singoli e di gruppo".

Che indicatori considerate per valutare i manager?

"Due elementi principali: il turnover "adjusted" e il clima interno. Per aiutarci in questa attività, organizziamo periodicamente un sondaggio fra tutti i collaboratori, che garantisce l'assoluto anonimato. Si basa su 50 domande, che spaziano dalla chiarezza del lavoro alle relazioni interpersonali. Tale sondaggio, naturalmente, è realizzato con l'apporto di società di consulenza esterne. Il trend che emerge, comunque, è assai utile e interessante per avere una buona fotografia della percezione dei collaboratori sull'azienda".

Come valutate i candidati nelle selezioni?

"In generale, in base al lavoro svolto sui valori, cerchiamo di capire nei colloqui il reale valore dei candidati. Noi assumiamo persone, non profili biografici. Un

primo focus è sulla competenza e sul job. Un secondo aspetto chiave è riassunto nella frase: "chi sei, cosa fai nella vita". Cerchiamo quindi di vedere la persona a 360 gradi: i rapporti con amici, gli interessi, il carattere. Cerchiamo di capire quali sono i valori della persona e le loro priorità nella vita, per verificare se concordano con i valori della nostra azienda. In questo modo l'inserimento è più veloce e sono assai rari i casi di rigetto".

Come trattate gli aspetti economici?

"Il valore che ognuno attribuisce al proprio lavoro e la soddisfazione che ne trae cambia enormemente da persona a persona, anche in relazione all'area geografica in cui si lavora, all'epoca in cui si vive. Ciò che è fondamentale, e che il manager deve sempre tenere in considerazione, è quindi il concetto di equità: le persone che lavorano con noi devono sentirsi trattate in modo equo. Solo questo garantisce un livello accettabile di soddisfazione.

Consideriamo però che non esiste un fattore universale o unico sulla base del quale l'individuo valuta l'equità bensì - mi riferisco in particolare alla teoria di Blau - i nostri collaboratori considerano diversi riferimenti: quello storico (avanzamento di carriera sulla base del tempo trascorso), quello sociale (in relazione al confronto con il proprio ambiente e quindi alle aspettative di chi conosciamo), quello finanziario (in relazione ai bisogni che si hanno), quello organizzativo (cioè il confronto dello stipendio rispetto ai colleghi) e quello di mercato (in relazione agli stipendi di chi in altre aziende svolge la medesima mansione). È facile intuire, quindi, come la motivazione economica non sia una condizione



stabile e duratura ma, invece, venga costantemente rimessa in discussione in modo soggettivo. Compito del manager e quello di non far cadere tutto nella soggettività, portando a galla e tenendo vivi i fatti oggettivi. Per fare questo deve comunicare chiaramente e in modo trasparente le valutazioni dei risultati, i meccanismi degli aumenti, ricercando e rendendo pubblici i benchmark interni ed esterni".

Arriva il modulo per le dimissioni

Dal 2008 dimissioni volontarie solo con l'apposito modulo. È entrata in vigore lo 23 novembre la legge che stabilisce la nullità delle dimissioni volontarie dei lavoratori, se non vengono presentate utilizzando uno speciale modulo destinato a questo scopo. Il modulo sarà predisposto dal ministero del Lavoro entro tre mesi dall'entra in vigore della legge. Lo prevede la legge 17 ottobre 2007, n. 188 pubblicata sulla «Gazzetta Ufficiale» 260 dell'8 novembre 2007. I moduli, prestampati e numerati, saranno messi a disposizione gratuitamente da Direzioni provinciali del lavoro, uffici comunali, e Centri per l'impiego. La legge 188/07 stabilisce comunque già i contenuti minimi che il modulo dovrà contenere. Il modulo dovrà riportare un codice alfanumerico progressivo di identificazione, la data di emissione, e spazi - da compilare a cura del dipendente firmatario - che identifichino lavoratore (o prestatore d'opera), datore di lavoro, tipologia di contratto da cui si intende recedere, data della sua stipulazione e ogni altro elemento utile. Ma attenzione: il modulo prenumerato ritirato dal lavoratore non può essere tenuto in bianco a lungo: vale, infatti, soltanto quindici giorni dalla data di emissione. Il modulo avrà una applicazione molto vasta. Dovranno, infatti, comunicare il recesso volontario dal rapporto di lavoro anche i lavoratori impiegati con contratti di collaborazione coordinata e continuativa (con o senza modalità a progetto) e di collaborazione di natura occasionale.