

PROGETTO

PROGETTO DI VALIDAZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI PER IL LEADING NETWORK

TEMPORARY MANAGER

niederdorf
ITALIA srl

Leading Network

Temporary Manager per l'Impresa

30.01.2018

Niederdorf Italia srl - Società autorizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali all'esercizio di Ricerca e Selezione del Personale a tempo indeterminato Prot. Nr 19183 del 07/12/2006 ai sensi dell'articolo 2 comma 1 lettera c) del decreto legislativo 10.09.2003 nr 276

PROFILO**Gianluca De Santis**

compilato da Giovanna Combatti e Tatiana Vanzo

Il presente documento è stilato sulla base di un'intervista strutturata al manager, volta a raccogliere elementi salienti della carriera professionale e gli elementi distintivi che potranno essere da lui collegati anche a progetti in qualità di Temporary Manager. All'intervista è seguito un Reference Checking mediante intervista telefonica strutturata presso due figure (precedenti, colleghi, capi, referenti) indicate dal manager stesso. L'obiettivo dell'intervista e del reference checking è quello di restituire, unicamente al manager stesso, un profilo che comprenda gli elementi salienti del percorso professionale con le evidenze delle principali coerenze quanto a specializzazioni, capacità specifiche ed eccellenze che hanno fatto la differenza. Per favorire a lui la ricerca della migliore congruenza per i prossimi progetti.

Durante le varie fasi non sono stati raccolti elementi motivazionali non essendo tale processo condotto ai fini di una valutazione né di una selezione.

Tale documento viene consegnato unicamente al manager stesso per un suo utilizzo personale. In nessun caso verrà divulgato a terzi da parte di Niederdorf Italia Srl.

1. PERCORSO PROFESSIONALE E CENSIMENTO PROGETTI DI SPICCO

Il Dott. De Santis inizia il suo racconto a partire dal nucleo familiare d'origine, caratterizzato da una famiglia imprenditoriale edile, in quanto il padre era Geometra, definito "vecchio stile", deceduto precocemente. Sin dagli esordi, il Dott. De Santis esplicita il suo "amore" per i numeri: "io da grande farò l'economista e non il commercialista".

Nel 1996 conseguì la Laurea in Economia e Commercio, con indirizzo Aziendale e Gestionale, presso l'Università degli Studi di Salerno. In seguito proseguì gli studi con un Master per Quadri Amministrativi e Finanziari (Q.A.F.). Nel 1997 fece "un bagno di umiltà" iniziando a lavorare, fianco a fianco, con dei fresatori, nella Società Magaldi Industrie S.r.l., come Controller Assistant. In questa occasione comunica la difficoltà da lui riscontrata, soprattutto a livello psicologico, per seguire e gestire i lavoratori nel loro lavoro di produzione, poiché una delle attività era proprio quella di rilevare la tempistica e i metodi del lavoro su commessa. Uno degli obiettivi raggiunti in questa Società è stato quello di esser riuscito a valorizzare le distinte base di produzione, le quali sono state utilizzate anche successivamente all'uscita del Dott. De Santis dalle Industrie Magaldi S.r.l.. Il lavoro presso Magaldi Industrie terminò poiché il Dott. De Santis ricevette un'offerta migliore presso la multinazionale Henkel-Ecolab S.p.a. spostandosi a Milano. Nel 1998 iniziò dunque a lavorare come Junior Controller. Due gli elementi evidenziati come salienti: innanzitutto il mondo del marketing, la gestione della logistica e quindi l'analisi delle vendite, ambiente adatto a un "perfezionista" e "smanettone di Excel" come si definisce il Dott. De Santis, inoltre un secondo elemento rilevante è relativo al controllo di gestione, definito il "suo sogno". Aveva il compito del Reporting alla casa madre di Düsseldorf. Era stato notato dal responsabile finanziario che gli aveva proposto di occuparsi, sempre come junior controller, delle vendite intercompany e del relativo reporting direzionale. Nel 2000 decide di cambiare azienda, per ragioni di opportunità economica e perché in Ecolab "non vi era possibilità di evoluzione". Nel marzo del 2000 inizia a lavorare per ThermoQuest S.p.a., multinazionale farmaceutica che produceva strumentazione analitica per l'analisi dei materiali, a Rodano (MI), come Controller, responsabile del controllo e reporting per la Divisione Commerciale. Tale multinazionale aveva acquisito la Carlo Erba Instruments, addetta all'analisi dei materiali (es. per il RIS di Parma). Uno degli obiettivi raggiunti in quel frangente dal Dott. De Santis fu lo sviluppo di un sistema di reporting (Board Intelligence) per il controllo "on line" dei dati di vendita suddivisi per area geografica, linea e cliente. Nonostante lo stipendio fosse molto più elevato (3.000.000 Lire al mese), rimase in ThermoQuest per soli 8 mesi, a causa della "tristezza" fisica delle fabbriche; cercava infatti un ambiente più dinamico e giovane. Nell'ottobre del 2000 entra in Eurand S.p.a. (Multinazionale Farmaceutica, MI),

“esperienza più bella tra tutte”, riferisce il Dott. De Santis. L’incarico ricoperto era di Cost Accounting Manager, gestendo il Cost Accounting, in quell’occasione presentò al “Club dei Controller” della SDA Bocconi il Caso Studio dell’applicazione tecnica dell’“Activity Based Costing” ad una società farmaceutica. Uno degli obiettivi che ha raggiunto fu quello di esser riuscito nella gestione di 4 plant produttivi, due in Italia, uno in Francia e uno in America. In quel contesto il Dott. De Santis rispondeva al CFO, in particolare a Paolo Mattarazzo. Nel 2005 termina anche questa esperienza, a causa di un’integrazione di personale da parte di Eurand, generata dalla dismissione di un’unità. Di fatto venne affiancato da un nuovo manager di età superiore, che “gli ha preso tutti i file”. Essendo lui “un tipo rampante” ha accettato a quel punto l’offerta proposta dall’ex Responsabile Amministrativo di Eurand, per iniziare un nuovo incarico presso la Del Monte Foods (Italia) S.p.a. Il Gruppo Del Monte Foods (Italia) aveva nel frattempo acquisito la il Marchio Cirio, da qui la nascita dell’azienda come “start-up” della quale il Dott. De Santis si occupò interamente. Si dedicò alla gestione di tutti i settori dell’area Finance: era a capo di 5 unità. Lui doveva rispondere al CFO. Uno dei tratti distintivi che lo caratterizzano è la capacità di analisi, elemento che lo ha contraddistinto anche in tale missione di avvio della Start-up. “Le dinamiche di un’azienda si comprendono a partire dal basso, analizzando i costi”. Fra i progetti implementati in quel periodo vi è stato quello del cost accounting di stabilimento. Inoltre avviò e terminò l’implementazione di “Board Intelligence” come software di Business Intelligence. Di fatto rimase fino al giugno del 2006 in Del Monte, dato che il Dott. De Santis, riferisce, aveva compreso e comunicato alla casa madre in America, le difficoltà riscontrate nell’azienda. Trovava il Reporting richiesto dagli Americani “senza criterio” dove il continuo “rigirare i dati”, non portava a conclusioni soddisfacenti. De Santis propose la chiusura dell’impianto a San Felice sul Panaro (Provincia di Modena), ma la casa madre in un primo momento rifiutò, anche se dopo qualche anno fu decisa la chiusura di quello stabilimento. Lasciò l’incarico da Del Monte per motivi di carattere personale e familiare, che gli richiedeva di ritrasferirsi in Campania. Nel giugno del 2006 “fortunatamente”, riferisce, il Dott. De Santis è riuscito a trovare un impiego nel Sud Italia nel Gruppo Tecnocap che considera un’esperienza importantissima dove con la sua managerialità, poté ricoprire al meglio il ruolo di Corporate Financial Controller. L’azienda aveva sette stabilimenti fra i quali 2 negli stati Uniti, uno in Repubblica ceca, uno in Moldavia, uno in Spagna ed uno vicino a Bari. Là mancava totalmente il controllo. Rimane nel gruppo fino al 2009. Tecnocap era un’azienda gestita dalla Famiglia Morlicchio, dedita alla produzione di tappi per le marmellate (Safety Closures), terzo produttore al mondo. In Tecnocap mancava totalmente il “Controllo di Gestione” e non esisteva nemmeno un reporting finanziario completo: conto economico + stato patrimoniale + cash flow. Il Dott. De Santis in questa contingenza rispondeva all’Amministratore Delegato, anche se vi era comunque un CFO, con il quale però non andava d’accordo. In Tecnocap si occupò di riorganizzare il reparto amministrativo, in particolare introdurre nuove procedure amministrative e la chiusura del bilancio gestionale mensile, poiché non esisteva nemmeno il controllo del cash flow al suo arrivo in azienda. Costruì un “Corporate Accounting Manual” (in inglese, poiché tutto il gruppo parlava solo inglese). Il Dott. De Santis si occupava inoltre di fare attività di Auditing Interno ogni due mesi, in tutti gli stabilimenti del mondo. In seguito vi fu la rottura dei rapporti con il CFO, in quanto chiamarono un consulente esterno, francese, il quale fatturava il triplo della retribuzione del Dott. De Santis, ciò comportò la rottura degli equilibri del reparto. Inoltre tale consulente basava quasi tutto il suo lavoro sui dati prodotti dal Dott. De Santis.

Uscito da Tecnocap venne chiamato dal Sindaco e Assessore all’Ambiente della Città di Mercato S. Severino (Provincia di Salerno) affinché entrasse a far parte di EcoAmbiente Salerno S.p.a., per la gestione del ciclo integrato dei rifiuti per la provincia. Il suo ruolo era di Amministratore Delegato e successivamente Direttore Generale, in aggiunta a questo *ad interim* era anche Direttore Finanziario e Direttore del Personale. La missione richiesta in origine era di riorganizzazione del ciclo integrato dei rifiuti nell’ambito della Provincia di Salerno. Con il

cambio del versante politico e la richiesta da parte di quest'ultima di lasciare spazio a un'altra corrente, nel maggio del 2017, dopo 8 anni in EcoAmbiente, lascia in quanto termina il suo mandato quinquennale di Direttore Generale, carica a tutt'oggi non rimpiazzata per questioni politiche.

Da quel momento inizia, come temporary manager, a seguire un'azienda di calzature che si trovava in difficoltà. La missione è relativa alla gestione del cambio generazionale e alla riorganizzazione aziendale a livello operativo e al coordinamento dell'analisi della redditività dei 10 punti vendita. Dopo un mese riuscì a riorganizzare il tutto, facendo chiudere due negozi immediatamente, chiudendone cinque dopo un anno e riorganizzando i restanti. Oltre a ciò nell'ottobre del 2017 fondò una società, TM Leading S.r.l.s., grazie all'incremento di richiesta in Campania, della figura del Temporary Manager. Inoltre a partire dal dicembre 2017 assume la carica, come Temporary Manager, di Presidente del Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato di un noto Gruppo Industriale operante nell'ambito della sanità privata campana. Il principale problema da affrontare (la mission) è il "salvataggio" dell'azienda e la ristrutturazione dei debiti accumulati a causa di un grave conflitto familiare perpetrato da anni di "mala gestio". A partire da marzo 2018 ha iniziato l'attività di Temporary Manager per una nota azienda operante nel mondo dei trasporti (produzione di materiale rotabile e treni/metropolitane, sia per il settore pubblico sia per quello privato), gestendo una nuova importante commessa di oltre 500 Milioni di Euro!

2. SUCCESSI/RISULTATI CONSEGUITI (QUANTITATIVI & QUALITATIVI)

I successi più significati del Dott. De Santis furono in primis, quello in EcoAmbiente Salerno, il più complesso, completo e rischioso. In tale progetto riuscì a far recuperare all'azienda 1.500.000 Euro in 100 giorni. E oltre ciò anche l'avvio di un vero e proprio cambiamento di mentalità gestionale, creando nuovi processi e procedure aziendali.

3. CAPACITÀ CHE HANNO FATTO LA DIFFERENZA

La sua capacità di far lavorare 80 collaboratori "messi lì dalla politica", anche quelli meno propositivi. Ha tagliato accordi di secondo livello. È stato "durissimo", inviando lettere di contestazione e minacce di licenziamento. Ha inserito MBO e premiato i dipendenti.

La sua costanza e dedizione nel raggiungere gli obiettivi proposti. Con la sua gestione, sono stati sempre rispettati i termini di pagamento degli stipendi ai dipendenti e non sono mai stati registrati contenziosi di lavoro.

4. ATTITUDINE A LAVORARE PER PROGETTI E PER OBIETTIVI

Il filo conduttore che gli ha permesso di lavorare per progetti ed obiettivi si è generato dall'unione di alcuni fattori come: l'ottimizzazione delle risorse disponibili, la profonda conoscenza delle dinamiche aziendali, la conoscenza dell'animo dei dipendenti, poiché l'azienda, riferisce il Dott. De Santis, "è fatta dagli uomini e non dalle macchine".

Gli piace molto lavorare per obiettivi. Non ama il lavoro di routine e ripetitivo.

Gli piace prendere "qualcosa di sporco e farlo diventare pulito".

Sa stimare agevolmente i tempi per i progetti.

5. TIPO DI STILE A FIANCO DI UN IMPRENDITORE

Lo stile a fianco di un imprenditore del dott. De Santis: capire bene la situazione, individuare dove sta la capacità. Si distingue per la sua capacità di condurre un lavoro di equilibrio nei rapporti fra padre imprenditore e figlio, compiendo uno sforzo relazionale.

Il lavoro più significato da lui svolto è stato per lo più a livello psicologico, per mediare e bilanciare la tensione tra il genitore e la prole, poiché possiede una spiccata capacità relazionale. Inoltre "fa bella figura su come parla".

6. TIPOLOGIA AZIENDALE

La sua varietà è nelle aree di settore, dal farmaceutico piuttosto che quello alimentare, metalmeccanico, commerciale, sanitario e aziende pubbliche. È nell'area funzionale che spazia da controller a direttore generale e amministratore delegato. Il Dott. De Santis ritiene che le missioni più adeguate per lui sarebbero quelle nelle medie o grandi aziende, con un fatturato non inferiore ai 5/7 milioni di Euro in imprese con lavoro su processo o su commessa.

7. SINTESI: PAROLE CHIAVE

Amore per i numeri
"Bagno di Umiltà" – Adattarsi
Controller
Responsabilizzazione
Dinamicità
Capacità di Analisi
"Partire dal basso per comprendere un'azienda"
"Managerialità innata"
Autonomia
Guadagno
Fiducia
Capacità relazionali
Perfezionista
Ambizione
Costing industriale /cost accounting
Fabbrica triste/ufficio bellissimo
Analisi redditività
Gestione finanziaria
Ristrutturazione del debito
Gestione del credito
Gestione delle risorse umane

8. NOTE DI PROFILO

Il Dott. De Santis è un uomo che fin dai primordi aveva individuato la professione che avrebbe voluto svolgere nella vita professionale. Non ha timore di porsi a fianco degli operativi. Per conoscere il loro lavoro ritiene che sia necessario partire dal basso per raggiungere i propri risultati ed obiettivi. Il Dott. De Santis è indotto al cambiamento costante, non ama la routinarietà o la ripetitività nel lavoro: è alla ricerca costante di nuovi ambienti dinamici che offrano evoluzione sia professionale che retributiva di avanzamento per la sua carriera. Si definisce un uomo con una managerialità innata. È in grado di trasformare ciò che lui definisce "DIRTY", in "CLEAN".

Sa gestire autonomamente tutte le missioni e i progetti da lui avviati comprese le parti operative, senza l'ausilio di altri. Si "si fida" degli uomini che incontra nell'azienda in cui è chiamato a lavorare. Non è orientato ad arrivare e portare "i suoi uomini".

È in grado di analizzare e approfondire a 360° un'azienda, dal punto di vista verticale ed orizzontale, dalla gestione alle commesse. Commenta come "il controller sia simile all'anestesista: deve conoscere tutto".

REFERENCE CHECKING

Sono stati contattati:

- Avv. Adriano Bellacosa, di EcoAmbiente
- Ing. Carmine Barbato (Diretto Stabilimento di Tecno Cap)

Quando pensano al candidato viene loro subito in mente:

- Prontezza, immediatezza, rapidità nel fornire risposte.
- "Mi dispiace che non sia più con noi".
- "Ci siamo trovati molto bene".
- Uomo di facile comprensione, ossia abile nel esporre i suoi pensieri in maniera chiara e diretta, a qualsiasi interlocutore.
- Abile nell'esprimersi.
- "Rapporti proficui", in relazione alle esperienze lavorative condivise.

Capacità/punti di forza anche "tecnici" e inerenti le funzioni che i referenti riconoscono:

- Capacità di analisi, nella gestione dell'impresa.
- Dedizione al lavoro, "ciò che non apprende, lo impara in breve tempo".
- Uomo operativo, arguto e curioso.

Risultati più significativi riconosciuti dai referenti:

- È riuscito a gestire il controllo di gestione, che era da sviluppare ed implementare, in tempi brevi.

- Un altro dei risultati più significativi è stato quello di condurre efficacemente lo sviluppo da piccola impresa ad una di maggiori dimensioni e complessità.
- In un anno il Dott. De Santis è riuscito ad affrontare il problema dei costi, con grande capacità nella gestione della spesa.

Aree su cui dovrebbe migliorare e crescere:

- Dovrebbe cercare una modalità di comunicazione che prenda in considerazione anche il punto di vista altrui, motivando il proprio punto di vista, ai fini di farlo comprendere all'interlocutore.

Come descrivono i referenti il suo Stile di leadership:

- Buona Leadership e autonomia.
- Uomo che riesce a farsi rispettare da tutti.

Altri commenti che i referenti hanno contribuito:

Uno dei referenti riferisce del Dott. De Santis, la sua correttezza, trasparenza e lealtà, inoltre riesce ad avere il giusto distacco nel risolvere il problema. Racconta inoltre dell'umiltà del Dott. De Santis. Essendo una persona molto semplice, vuole partire sempre "dal basso", dalle mansioni basiche, per poi riuscire anche a mantenere una relazione con ogni individuo dell'azienda grazie alle sue doti di facilitatore.

Ottime qualità nel realizzare i report, leggibili da tutti.

NOTE SUL PROFILO E CONCLUSIONI PER LO SVILUPPO FUTURO
--

Il quadro che emerge è quello di un Manager professionista della Direzione Amministrazione Finanza e Controllo, con solida esperienza nella conduzione di una direzione generale, con la predisposizione a lavorare agilmente in differenti contesti, come ad esempio: quello alimentare, farmaceutico, pubblico, etc.. Le sue doti relazionali gli permettono di acquisire la fiducia dell'interlocutore e dunque di assicurarsi la sua collaborazione e il raggiungimento degli obiettivi. Sa lavorare molto efficacemente con il suo network relazionale.

CONSIDERAZIONI DEL MANAGER (POST FEEDBACK)

PROFILO PER LA COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO
(ASSOCIAZIONE LEADING NETWORK E/O CLIENTI)
PROFILO PROFESSIONALE

Punti di forza "validati" caratterizzanti il profilo del Dott. De Santis:

- Corporate Financial Controller, gestione e ristrutturazione delle società in crisi o Direzione Generale. Capacità di coordinamento e controllo del personale e delle risorse.

Capacità di "spicco":

- capacità di analisi
- capacità di trarre vantaggio dai cambiamenti;
- gestione dei rapporti personali;
- mantenere le scadenze;
- dinamismo;
- energia;
- gestione dei tempi;
- perfezionista;
- fiducia;

Il Ruolo validato è:

Financial Corporate Controller di stabilimento e/o di gruppo.
E Direzione Generale.

Le Missioni Validate sono:

Impostazione Sistema Di Controllo Di Gestione;
Costing Industriale;
Analisi Redditività Punti Vendita;
Riorganizzazione Aziendale;
Ristrutturazione Del Debito E Smobilizzo Crediti;

Coerenza curriculum con l'ambito di missioni scelto:

Il curriculum, i progetti e le missioni condotte appaiono coerenti con l'ambito scelto di missioni da Temporary Manager.

Esito validazione profilo professionale ai fini dell'iscrizione al Leading Network:
Positivo e validato

ESITO VALIDAZIONE PROFILO PROFESSIONALE RISPETTO AL PROFILO DI TEMPORARY MANAGER DEL LEADING NETWORK

Gli elementi raccolti nel processo, sono risultati congruenti ai fini della validazione del profilo professionale, quanto ai seguenti aspetti peculiari del profilo di Temporary Manager per il Leading Network.

LEADING NETWORK

1. Competenze "tecniche" funzionali / Area specifica di missioni ✓
2. Coerenza CV con l'ambito di missioni scelto ✓
3. Bilanciamento successi/insuccessi ✓
4. Visione d'insieme dell'azienda ✓
5. Competitività del Manager rispetto alla media dei Temporary Manager del Leading Network nella funzione ✓
6. Capacità da Project Manager come approccio alle missioni ✓
7. Soft skills (capacità di influenza) ✓
8. Compatibilità con principi etici/comportamenti associazione Leading Network ✓
9. Qualifica dirigente o analoga competenza ✓
10. Realizzazione importanti progetti di cambiamento aziendale ✓
11. Referenze positive e congruenti ✓

11 elementi su 11 appaiono assolti