

La mitologia classica ritiene che Giano sia stato il più antico Dio di Roma. Il suo aspetto è quello di una testa con due facce contrapposte, a sottolineare il concetto di “antitesi”, prima fra tutte quella fra *ciò che è stato* e *ciò che ancora non lo è*, come il passato e il futuro. La finanza, che non si sottrae alle sue contraddizioni e, quindi, a questo passaggio (si ricordi l’accezione), sembra, in questi giorni, assumere i connotati del Giano bifronte: da un lato, il volto del passato, con la recessione che continua a manifestarsi nelle rilevazioni di lavoro e capitale più o meno “bruciati”; dall’altro lato, il volto del futuro con dati di ripresa più incoraggianti (soprattutto a livello macro, e soprattutto provenienti dagli USA) che lasciano il posto a benefiche iniezioni di fiducia (in Italia - scrivono - al sud meno che a nord). In tutto ciò, e anzi (per rimanere in tema di antitesi), al di sopra di questi aspetti utili ma propriamente teorici, il singolo operatore deve decidere, nel suo quotidiano, facendo i conti con incertezze e variabili dalle ombre quanto mai lunghe (quanto basta per imbrunire il presente). Ma allora, come prendere le decisioni senza lasciarsi trascinare dalla folata, più o meno emotiva, del momento? Alcuni studiosi hanno intercettato nel Giano (il cui nome sarebbe da ricondurre all’etimologia latina “jauna”, ovvero “porta”), una “terza faccia”, come ad intendere *ciò che è*, ovvero il presente. La porta del tempo sarebbe allora il presente, ed è in questo passaggio (tra passato e futuro) che andrebbero ricercate le risposte. Usiamo spesso dire che una decisione è buona quando è fatta “con i piedi per terra”; in equilibrio, quando si dà il giusto peso alle delusioni passate ed alle aspettative future; ma soprattutto, quando la si fa nel presente, alla luce di *ciò che è*, e dunque, di *ciò che si fa*. Scrivono che alcune banche, sulla scia di un’euforia finanziaria “hanno ricominciato a fare ingegneria spericolata” (si legga Federico Fubini in “Derivati, la miccia si è riaccesa” – CorrierEconomia, lunedì 18 ottobre pagina 1). Si poteva immaginare che alcuni operatori cedendo al fascino delle aspettative, avrebbero rimosso con le ombre del futuro i timori del passato (per molti, timori ancora del presente); ma forse le previsioni erano a più a lungo termine. Ci rassicura, intanto, sapere che altri operatori continueranno ad operare come hanno sempre fatto, avendo cura di ciò che è, per tutti. Per gli altri, gli indecisi, non rimane che affidarsi a Seneca: *“Il nostro primo dovere è quello di non seguire, come fanno gli animali, il gregge di coloro che ci precedono, dirigendoci non dove bisogna andare, ma dove si va”*.

Con questo spirito, noi dell’Associazione AMMB LIUC abbiamo “voltato pagina” rispetto alla crisi e alle sue problematiche, ed abbiamo continuato ad occuparci delle tematiche più strumentali al lavoro di ogni giorno.

La “copertina” del quarto numero è dedicata al “concordato stragiudiziale” ed alle modifiche in tema di legge fallimentare; il contributo è dell’Avv. Maurizio Bernardi, partner dello

Studio Pirola Pennuto Zei & Associati – Agnoli Bernardi, e docente del master. Il lavoro prosegue poi con l’intervista, curata da Michele Carnovale, al Dott. Gian Andrea Oberegelsbacher, che ci introduce nei fondamentali di una professione in ascesa: il Temporary manager. Dalila Alberici ha raccolto e selezionato ancora una volta, una serie di eventi culturali che si terranno a Milano nei prossimi mesi, mentre abbiamo “incontrato” impressioni ed aspettative post-stage dei partecipanti all’edizione master 2009. Jacopo Strizzolo ha curato l’intervista doppia ai professori, Tomaso Quattrin ed Alessandro Sinatra. Il numero si chiude, infine, con l’esperienza post master di Luca Barbi.

Ci auguriamo, di rispondere anche con questo lavoro alle vostre aspettative. Nelle ultime settimane abbiamo avuto modo di incontrarci più volte, tra aperitivi, partite di calcetto e assemblee. Stiamo lavorando, in particolare, ad alcune iniziative che intendiamo avviare. Naturalmente vi terremo aggiornati!

Restiamo in attesa di vostre proposte e suggerimenti, invitandovi come sempre ad unirvi, qualora lo vogliate, alle nostre attività... Grazie e buona lettura!

Giovanni Vita
Vice Presidente AMMB
giovita76@libero.it

La riforma del diritto fallimentare: un(timido) passo avanti verso la privatizzazione delle procedure di risanamento

di Maurizio Bernardi

Partner dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati – Agnoli Bernardi



La riforma del diritto fallimentare, realizzata in più tappe dapprima con l’entrata in vigore della Legge 14 maggio 2005, n. 80 e successivamente con l’emanazione del Decreto Legislativo 9 Gennaio 2006, n. 5, entrato in vigore il 16 Luglio 2006, ha per la prima volta introdotto nella legislazione concorsuale italiana il formale riconoscimento di uno strumento già noto alla pratica degli operatori del diritto come “concordato stragiudiziale”. Sotto tale denominazione, per tutto il periodo precedente la riforma, si è di fatto identificato ogni tipo di accordo tra una impresa in stato di pre-insolvenza, o comunque di crisi, ed i suoi creditori, volto ad attuare un piano di ristrutturazione e di salvataggio della continuità aziendale senza l’adozione di procedure concorsuali tipiche,

quali il concordato preventivo o la (ora abolita, alla luce anche dello scarso successo pratico) procedura di amministrazione controllata.

Il riconoscimento di tale approccio privatistico ai tentativi di risanamento dell'impresa in difficoltà finanziaria si è attuato, in modo peraltro abbastanza disorganico, attraverso l'introduzione nella Legge Fallimentare del c.d. accordo con i creditori ai sensi dell'art. 182 bis, nonché con l'introduzione, invero attuata con tecnica legislativa assai involuta, dei piani di risanamento "asseverati" riconosciuti dall'art. 67, terzo comma, lett. d). Non è possibile in questa sede procedere ad una disamina di dettaglio dei due istituti; basti dire qui che la prima fattispecie governa la possibilità di dare formale riconoscimento agli accordi che una impresa raggiunga con almeno il 60% (per valore dei crediti) dei propri creditori, siano essi privilegiati o chirografari, mediante il deposito di tale accordo, e l'ottenimento di una sorta di omologazione, presso il competente Tribunale fallimentare, mentre la seconda fattispecie introduce il riconoscimento (ma solo per i peculiari fini di cui dirò subito appresso) del piano di salvataggio che un'impresa in difficoltà rediga per "tentare" di porre rimedio alla situazione di crisi finanziaria, e che un esperto (nominato ai sensi dell'art. 2501 bis del Codice Civile, come afferma la disposizione del riformato art. 67 Legge Fallimentare, ma che la più parte dei Tribunali fallimentari ritiene ormai da nominarsi in via privatistica dalla stessa impresa interessata) attesti come "idoneo" ad attuare il risanamento dell'impresa. La peculiarità di tale seconda fattispecie è che il c.d. piano di risanamento asseverato non viene previsto come una autonoma procedura volta all'eliminazione dello stato di difficoltà finanziaria dell'impresa, ma semplicemente come una causa, diremmo, esimente dalla revocatoria fallimentare per quegli atti o negozi che l'impresa in difficoltà abbia posto in essere in attuazione del piano stesso, laddove, di tutta evidenza, tale piano non abbia avuto successo e l'impresa interessata venga successivamente dichiarata fallita. La stessa efficacia "esimente" dalla revocatoria fallimentare viene peraltro riconosciuta dal novellato art. 67 anche agli atti che l'impresa abbia posto in essere in attuazione di un accordo con i creditori ex art. 182 bis.

L'esenzione dalla revocatoria degli atti posti in essere dall'impresa in detti contesti ha l'indubbio pregio di rendere praticabili, nel concreto, i piani di salvataggio di natura privatistica, atteso che il primo ostacolo in precedenza incontrato dai concordati stragiudiziali era sempre stato il timore dei terzi (fornitori, clienti, finanziatori) a proseguire nelle proprie relazioni commerciali con l'impresa in difficoltà, per il timore della revocatoria dei negozi posti in essere con tale impresa in caso di suo successivo fallimento. Dove invece la riforma appare sicuramente carente è nel coordinamento tra le nuove disposizioni che ammettono le descritte procedure "privatistiche", e le disposizioni penal-fallimentari: si pensi, ad esempio, al tema della valutazione penalistica, in caso di fallimento successivo all'attuazione di un piano ex art. 67, della dazione di garanzie reali a favore solo di taluni creditori,

dove il (labile) confine tra atto idoneo a consentire l'attuazione del piano di risanamento ed il reato di bancarotta preferenziale sarà di fatto affidato all'apprezzamento (da parte del magistrato penale) del giudizio di "idoneità" del piano stesso reso dall'esperto indipendente, proprio laddove il successivo fallimento avrà dimostrato, sebbene solo a posteriori, che il piano tanto idoneo a consentire il salvataggio poi non era!

Spetterà alla elaborazione giurisprudenziale di colmare la scarsa coordinazione tra norme lasciata dal legislatore all'opera degli interpreti; la speranza è che tale elaborazione si sviluppi in senso coerente, e non antitetico, con il principale principio ispiratore della riforma fallimentare, e cioè quello del mantenimento nel circuito economico, per quanto possibile, delle imprese valide ancorché in difficoltà, con conseguente legittimazione, salvi i casi di evidente mala fede, dei tentativi a tale scopo in buona fede attuati.

maurizio.bernardi@studiopirola.com

Focus "Temporary Management"

A cura di Michele Carnovale
Dir. Tecnico Organizzativo AMMB
michelecarnovale@hotmail.com

Intervista a
**GIAN ANDREA
OBeregelsbacher**
EXECUTIVE TEMPORARY
MANAGER



Il Temporary Manager si sta radicando in Europa come uno dei modelli privilegiati per gestire l'accelerazione del cambiamento e dell'innovazione nelle imprese. Chi è il T-Manager? Quali caratteristiche deve avere? Che contributo può dare nella gestione delle partecipate dei Fondi di Private Equity?

Lo abbiamo chiesto a Gian Andrea Oberegelsbacher, che oggi nella veste di Executive Temporary Manager, può contare su una ventennale esperienza a livello direttivo, maturata sul campo e sempre in contesti internazionali, fortemente competitivi, in multinazionali americane e tedesche.

Chi è l'Interim Manager?

Sviluppatosi all'estero come "Interim Management", in Italia si è affermato agli inizi degli anni '90 con il nome di Temporary Management e ha conosciuto un'ulteriore accelerazione grazie alle leggi sulla flessibilità del lavoro. Il Temporary Manager vanta un'esperienza poliedrica in più di un settore industriale, in contesti diversi e frutto di pratiche aziendali eterogenee: diversamente da altre figure, può quindi attingere a una visione

del mercato più articolata e a una prospettiva di più ampio respiro, che gli consentono di attuare quei processi innovativi in grado di mutare in positivo le pratiche spesso unidirezionali di tante realtà aziendali.

C'è poi un aspetto psicologico del Temporary Manager da cui non si può prescindere: un manager che ama molto le sfide e poco la routine. È questa la peculiarità che, abbinata alla precedente, lo rende vincente nel conseguimento degli obiettivi.

Altro aspetto da non trascurare: il Temporary Manager non è coinvolto nelle dinamiche aziendali e pertanto riesce a operare e dialogare da una posizione cosiddetta *super partes*, con un'imparzialità decisionale determinante per il successo della missione.

La capacità di dialogare con i vari profili professionali presenti in un'azienda è un fattore di successo chiave, perché spesso le difficoltà di comunicazione sono alla base di problematiche ben più profonde e radicate dei singoli comportamenti che, inevitabilmente, si ripercuotono sull'attività aziendale nel suo complesso.

In sintesi, la grande differenza tra un TM e un consulente, è che il secondo consiglia cosa fare, il TM lo fa direttamente al fianco dell'imprenditore, immergendosi completamente nella realtà aziendale; il TM, in sostanza, "fa succedere le cose".

Si può quantificare il tempo di durata media di un manager "in affitto"?

L'intervento di un Temporary Manager è assolutamente sartoriale, adattabile alle esigenze dell'imprenditore.

Per essere efficace e quindi produrre i risultati auspicati, ecco i tre fattori imprescindibili:

- 1) obiettivi chiari e condivisi, dal T-Manager e dall'imprenditore;
- 2) poteri e deleghe al T-Manager, necessari per operare in favore di tali obiettivi;
- 3) spazio temporale entro il quale conseguire gli obiettivi.

In sintesi, da poche settimane (check up aziendale o risoluzione problemi contingenti) a 1-2 anni (ruoli aziendali da ricoprire definiti), inoltre laddove vi siano quadri intermedi capaci o figli dell'imprenditore in gamba, spesso può non essere necessaria la presenza continua del TM in azienda, l'intervento può svilupparsi in 2/3 giornate alla settimana, con rendicontazione del lavoro svolto, in quella successiva.

In quali situazioni, è preferibile ricorrere al manager a tempo da parte di un'azienda e in quali, invece, può essere rischioso?

In linea generale, proprio per l'estrema flessibilità che contraddistingue questa figura, gli interventi sono efficaci sia all'interno di grandi realtà industriali, che nelle PMI.

L'aspetto non secondario, nel caso delle piccole e medie imprese, è la possibilità di dotarsi di risorse di altissimo livello senza gravare sui costi fissi aziendali: una problematica che le grandi società, per motivi diversi, non hanno o comunque possono affrontare con vari strumenti.

Ecco uno schema sintetico delle situazioni per ricorrere al T-Manager.

Discontinuità dirigenziale

- affiancamento della proprietà nella gestione aziendale
- assenza contingente o allontanamento di un manager chiave
- integrazione successiva a nuova acquisizione
- passaggio generazionale
- turnover quadri/dirigenti

Transizioni critiche (positive e negative)

- forte crescita e/o espansione
- cambio strategia aziendale
- integrazione culturale e organizzativa dopo un'acquisizione
- modifica assetti finanziari
- rilancio aziendale
- gestione di filiale o consociata in situazione di crisi

Progetti nel cassetto

- start-up nuovi progetti, nuove attività, NewCo
- internazionalizzazione e sviluppo di nuovi canali distributivi
- ideazione nuovo brand, co-branding e co-marketing, below-the-line
- cambio strategia aziendale, riposizionamento del brand, value-pricing
- sviluppo nuovi canali distributivi
- delocalizzazione produttiva e outsourcing di processi

Sono del parere che non esistano situazioni per le quali sia rischioso rivolgersi a un T-Manager. Le uniche difficoltà possono sorgere quando i tre fattori chiave d'incarico non sono illustrati e condivisi con sufficiente chiarezza.

Quali sono le difficoltà maggiori che un T-Manager può incontrare durante la sua attività?

Purtroppo, attualmente, il panorama imprenditoriale italiano, da un lato, è quasi per nulla consapevole dell'esistenza di questa figura e dall'altro ha difficoltà ad affidare incarichi importanti a un soggetto che, purtroppo ancora oggi, è considerato un "estraneo". Ecco perché, nella maggior parte dei casi, si preferiscono le soluzioni dirigenziali classiche, anche quando queste non sono evidentemente più efficaci e addirittura fuori della portata, preferendo, oggi, rinunciarci del tutto.

La difficoltà maggiore nasce dalla scarsa conoscenza di questa figura professionale, altamente qualificata, che potrebbe essere una vera manna per tanti, ma tanti imprenditori.

In sintesi, mancanza di deleghe reali, mancanza di volontà dell'imprenditore di cedere al TM parte della gestione della "sua" azienda o mancanza di condivisione con i dipendenti della mission del TM.

Come giudica il mercato italiano dell'Interim Management? E' una figura appetibile per i fondi di Private Equity?

Per i fondi di private equity è la miglior figura possibile. L'investimento è affiancato da una persona *super partes*, il TM appunto, che non è coinvolta con l'azienda acquisita, e che ha come unico scopo il raggiungimento dell'obiettivo per il quale ha ricevuto l'incarico e, *last but not least*, degli obiettivi dei fondi di private equity.

Ci può raccontare brevemente un caso di successo?

"PINCO PALLINO" SRL, terzista di pelletteria che voleva entrare sul mercato con il proprio marchio, in 4 mesi ho costituito l'ufficio commerciale, creando la rete vendita Italia

ed estero, partecipazione con successo alla fiera di settore, lancio del marchio senza investimenti particolari in pubblicità, già dalle prime due stagioni, la nuova linea rappresentava il 35 % del fatturato totale dell'azienda, con un margine estremamente superiore a quello delle lavorazioni precedenti conto terzi. L'azienda ha poi proseguito con il management assunto in corso d'opera con successo, avendo ben pianificato, lo sviluppo da sostenersi nei 12 mesi successivi.

Quali attitudini particolari dovrebbe avere un Temporary Manager?

Il più delle volte, il primo compito del Temporary Manager è proprio quello di saper ascoltare le esigenze dell'azienda e riuscire a "consigliare" l'imprenditore. Metto "consigliare" tra virgolette perché sono proprio quei casi in cui l'imprenditore, che mostra interesse per il Temporary Management, ha bisogno lui stesso di essere aiutato a prendere le decisioni giuste, ai fini dell'incarico, e a comprendere bene le reali esigenze della sua azienda. Per il resto vale il profilo che ho tracciato sopra. Per questo tipo di figura l'esperienza pluriennale è un aspetto irrinunciabile, perché è l'unica via che conduce poi a quella maturità e a quella visione ampia delle dinamiche commerciali, indispensabili per incarichi mirati.

Un aspetto positivo e uno negativo del suo lavoro?

Personalmente ne apprezzo molto la dinamicità, la possibilità di affrontare sempre nuove realtà, imparando ogni volta dai progetti che mi vengono affidati e dalle competenze delle persone con cui collaboro di volta in volta. Non vi sono aspetti negativi, qualora si sia pronti a reiniziare ogni volta in nuova realtà, questo è molto impegnativo e logorante se non si è pronti ed esperti nel farlo.

Cosa consiglia a un giovane che si accinge a intraprendere questo percorso di carriera?

Acquisire tanta esperienza, limitandosi all'inizio a intervenire nei rami aziendali che più gli sono consoni, ampliando gradualmente il suo campo d'azione, fino a scegliere questo tipo di professione, se ritiene di avere quelle caratteristiche, anche attitudinali e psicologiche, che non possono essere scontate, padroneggiare molto bene almeno l'inglese e i supporti informatici.

www.temporarymanager.net

Culturando

a cura di DALILA ALBERICI
dalila.alberici@libero.it

Concerti:

- Juliette Lewis, 21/11/2009, Magazzini Generali
- Afterhours, 06/11/2009, PalaSharp

Incontri:

- Mostre in Caffetteria, dal 23/10/2008 al 31/12/2009
Caffetteria degli Atellani

Aperitivi Verdi: capire la green economy, dal 25/09/2009 al 31/03/2010, Subway

I Giovedì del Design, dal 01/10/2009 al 17/12/2009, Design Library

Mostre:

- La Scapigliatura e Angelo Sommaruga, dal 26/06/2009 al 22/11/2009, Biblioteca di Via Senato
- Emilio Tadini, dal 20/11/2009 al 17/01/2010, Fondazione Marconi
- Futurismo 100 – Simultaneità, dal 15/10/2009 al 25/01/2010, Palazzo Reale

Conosciamoli meglio

MMB 2009

Nome: Sebastiano
Cognome: Gabriele
Laureato in: Giurisprudenza
Stage presso: Pirola Pennuto Zei & Associati
Opinione del Master: ottimo
Opinione dello Stage: un buon ingresso nel mondo del lavoro
Le tue aspettative future: spero di continuare a lavorare in un studio associato.
Contatto: danielegabriele@hotmail.it

Nome: Antonio
Cognome: Boccia
Laureato in: Economia
Stage presso: Vertis S.G.R.
Opinione del Master: molto impegnativo, ma sicuramente è stata la più bella esperienza professionale vissuta fino ad ora
Opinione dello Stage: anche se il tempo è stato limitato, sicuramente mi ha arricchito.
Le tue aspettative future: più che una aspettativa è una speranza quella di poter continuare a lavorare in questo mondo anche con il semplice rinnovo dello stage attualmente in corso.
Contatto: ant.bo@fastwebnet.it

Nome: Giorgio
Cognome: Gaeta
Laureato in: Economia Impresa e Mercati
Stage presso: Citibank
Opinione del Master: sono soddisfatto del percorso di studi intrapreso nell'ultimo anno. Il master è stata un'esperienza molto formativa e di ottimo livello grazie anche al suo eccellente corpo docente.
Opinione dello Stage: è stato uno stage molto intenso dove ho imparato molto. Una grande scuola che mi ha dato l'opportunità di vivere e vedere da vicino il mondo dell'investment banking.
Le tue aspettative future: spero di intraprendere altre esperienze lavorative in modo da poter accrescere la mia formazione professionale.
Contatto: giorgiogaeta@hotmail.com

Nome: Natalia
Cognome: Campione
Laureato in: Economia aziendale (specialistica)
Stage presso: Fineurop Soditic
Opinione del Master: interessante e formativo.
Opinione dello Stage: entusiasmante esperienza che mi ha dato la conferma di cosa voler fare da "grande".
Le tue aspettative future: continuare a lavorare nel corporate finance.
Contatto: nataliacampione@hotmail.it

Nome: Andrea
Cognome: Fioravanti
Laureato in: Ingegneria Aerospaziale
Stage presso: Friulia
Opinione del Master: l'approccio pratico di alcuni insegnamenti mi sono risultati fondamentali, soprattutto per me che ho un background poco economico: in pochi mesi mi hanno consentito di avere familiarità con bilanci, business plans, riclassifiche, etc.
Opinione dello Stage: mi hanno coinvolto nel lavoro fin dai primi giorni.
Le tue aspettative future: spero che l'esperienza dello stage si prolunghi in qualche modo oltre il 16 ottobre.
Contatto: afioravanti.1984@libero.it

Nome: Liberato
Cognome: Battaglia
Laureato in: Management delle Imprese
Stage presso: PriceWaterHouseCoopers (Transaction services).
Opinione del Master: Assolutamente positive per quel che riguarda la didattica e il team di professori/professionisti che hanno avvalorato il corso con testimonianze dirette. Probabilmente a mio parere sarebbe da rivedere l'ordine dei corsi sembrato troppo casuale (accavallarsi di strategia con analisi di bilancio, valutazione d'azienda troppo breve).
Opinione dello Stage: Una bella esperienza anche se l'operatività mi è sembrata non sempre all'altezza della mia aspettativa. Qualcosa da ridire anche sull'ambiente lavorativo/relazionale.
Le tue aspettative future: Alla luce dello svolgimento dello stage in PwC, che mi ha chiarito l'organizzazione del processo di Due Diligence, ha confermato però la mia predisposizione verso altri attori del processo di M&A (Fondi o Banca d'affari) per i quali nutro un maggior interesse, nonostante sia consapevole dei difficili momenti che attraversano entrambi.
Contatto: dino.battaglia@libero.it

SE VUOI SCRIVERE UN
ARTICOLO, INVIALO
ALLA REDAZIONE
AMMB

AMMB@LIUC.IT



Tomaso Quattrin
Independent Consultant

L'intervista doppia
(a cura di *Jacopo Strizzolo*)
jacopo1880@gmail.com

Alessandro Sinatra
Docente Universitario



Si presenti in 2 righe

Tomaso Quattrin, 64 anni, "independent consultant" con passato di avvocato e "manager" nel campo "profit" e in quello non "profit", appassionato della risorsa "uomo".

Com'è cominciata e come valuta la sua collaborazione con la Liuc?

La mia collaborazione con la Liuc festeggia ormai il suo decennale e se dico "festeggia" la mia valutazione di tale collaborazione è evidentemente molto positiva. Essa nasce nell'ambito di relazioni professionali con i professori Alessandro Sinatra e Anna Gervasoni che si sono evolute per portare nell'ambito accademico e a beneficio dei giovani le esperienze concrete di "manager" di impresa.

Dall'alto della sua esperienza potrebbe farci un esempio di una delle più azzeccate strategie aziendali negli ultimi 50 anni?

E' pericoloso parlare "dall'alto" perché è più facile cadere! Nella mia esperienza nell'"high tech" in realtà una delle più azzeccate strategie aziendali fu quella adottata da Lou Gerstner nominato CEO di IBM nel '93 proprio quando la società stava precipitando. Di fronte all'irridente aggressione dei più piccoli, dinamici e molto più "cost-effective" concorrenti, Gerstner decise di non smembrare "Big Blue" rilanciando, anche con importanti acquisizioni, sui servizi ("systems integration", consulenza, "outsourcing") e sulla capacità di fornire soluzioni a 360°. In Italia un bell'esempio di strategia vincente è quello di GEOX fondato su ricerca e innovazione di prodotto, internazionalizzazione, controllo e bilanciamento del processo produttivo e distributivo, immagine.

..E quella che Lei considera più sbagliata (o maggiormente dannosa)?

Per quella ahimè possiamo fare riferimento al trasporto aereo e agli aeroporti. Con due esempi eclatanti e collegati in Alitalia e SEA che possono essere alquanto generalizzati per quanto riguarda tali settori. Probabilmente più che di strategia sbagliata, si dovrebbe parlare di assenza di strategia, mancanza di visione -imprenditoriale e politica- che ha fatto sfumare "partnership" potenzialmente strategiche, ha impedito il lavoro di squadra in un contesto complesso di attori e "stakeholder" pubblici e privati, ha soffocato lo sviluppo delle aziende.

Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito per la stragrande maggioranza da PMI che non dispongono di

Si presenti in 2 righe

Bocconiano, mi specializzo in ricerca operativa, lavoro per 5 anni nella prima business school italiana poi raggiungo la Dalmine dove rimango per circa dieci anni, lascio l'azienda da direttore organizzazione, mi chiamano in IRI nell'ambito della direzione pianificazione e dopo una breve esperienza in un'altra siderurgica ritorno in Bocconi. Assumo la direzione dell'area strategia della SDA e faccio il mio chiericato da associato. Poi ordinario, rettore della Liuc e oggi di nuovo ricerca e insegnamento.

Com'è cominciata e come valuta la sua collaborazione con la Liuc?

Ho accettato con entusiasmo la chiamata della Liuc attratto dal progetto innovativo che volevo contribuire a realizzare.

Dall'alto della sua esperienza potrebbe farci un esempio di una delle più azzeccate strategie aziendali negli ultimi 50 anni?

Quelle che mi hanno attratto di più sono le strategie, costruite per soddisfare un bisogno dei clienti, condotte con coerenza e onestà per lunghi periodi e che hanno saputo rinnovarsi continuamente. Mi vengono in mente le storie di Reinhard Mohn che eredita una piccola tipografia di una cittadina tedesca e, in cinquant'anni la fa diventare la Bertelsman che conosciamo. Oppure Kamprad che costruisce l'IKEA partendo da un villaggio sperduto nella foresta svedese, ma anche Squinzi che costruisce la Mapei, un'azienda importante, innovativa in uno dei settori più tradizionali e maturi che si conoscano. Esempi non certo esaustivi ma tutti caratterizzati da solidità professionale, onestà rispetto ai clienti e nessuna concessione a tentazioni di scorciatoie incoerenti con il disegno originario.

..E quella che Lei considera più sbagliata (o maggiormente dannosa)?

Le strategie "opportuniste". Quelle strategie cioè che hanno il solo scopo di cogliere un'opportunità offerta da una politica governativa, da una fase transitoria del settore, o altro, senza avere un disegno medio periodo che le giustifichino. Vorrei dire strategie "senza anima"! In questi casi il risultato finale è la perdita di valore per la collettività.

Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito per la stragrande maggioranza da PMI che non dispongono di elevate risorse finanziarie e tendono a selezionare gli investimenti esclusivamente sulla base della remunerazione attesa direttamente collegata agli stessi.



Tomaso Quattrin
Independent Consultant

L'intervista doppia

Alessandro Sinatra
Docente Universitario



elevate risorse finanziarie e tendono a selezionare gli investimenti esclusivamente sulla base della remunerazione attesa direttamente collegata agli stessi. Senza attendere la "selezione naturale" cosa direbbe ad un piccolo imprenditore del 2009 per farlo avvicinare concretamente alla Strategia d'Impresa?

Mi rendo conto che da consulente è più facile dare lezioni. Ciò che io non vorrei fare .

Le PMI vanno adeguatamente assistite e incentivate, ma, in generale, devono avere più coraggio e più lungimiranza: uscire dal proprio ambito ristretto per "misurarsi" e imparare. Più si è piccoli più è opportuno imparare dagli altri e fare sistema. Inoltre, storicamente, proprio per le istanze a breve termine da lei citate, le nostre PMI non hanno colto adeguatamente le opportunità di investimenti in tecnologia delle informazioni.

Per quali settori di business ritiene che il Sistema Italia sia attualmente attraente a livello internazionale? e in prospettiva?

Scontando i soliti discorsi – anche fondati- su moda, "design" e turismo, credo che il Sistema Italia possa essere attraente più che per "settori di business" per "bacini di risorse" giovani e ben formate che possono essere inserite in filiere produttive a livello internazionale: ne sono un esempio alcuni laboratori di software nel Lazio e alcuni centri di eccellenza nella meccanica in Emilia Romagna e nell'ottica in Veneto.

Quale ritiene siano i 2 handicap più importanti da colmare?

Gliene dico tre:

-Sviluppo serio e programmato delle risorse umane: se ne parla sempre , ma resta spesso sulla carta anche con l'alibi delle restrizioni di budget.

-Internazionalizzazione

-Burocrazia e collaborazione tra pubblico e privato.

La questione energetica, è una delle tematiche più importanti che la società moderna si trova ad affrontare. Dopo diversi decenni l'Italia, a livello Paese, ha deciso di puntare nuovamente sul Nucleare, sebbene i problemi di fondo correlati a questa tecnologia siano rimasti tuttora irrisolti: cosa ne pensa?

Credo che se vogliamo continuare a pensare in termini di sviluppo e sostenibilità il nucleare non solo sia "inevitabile"

Senza attendere la "selezione naturale" cosa direbbe ad un piccolo imprenditore del 2009 per farlo avvicinare concretamente alla Strategia d'Impresa?

Io ho grande ammirazione per i cosiddetti piccoli imprenditori. Ovviamente è un universo ampio e variegato in cui si trovano anche coloro che ragionano solo a breve-brevissimo termine. A questi ultimi direi di guardarsi in giro. Potrebbero vedere se assomigliano alle vittime della "selezione naturale" e magari chiedersi perché alcune imprese sono meno colpite dal ciclo attuale. La selezione però è difficilmente evitabile se no si hanno i mezzi per sviluppare una solida strategia di impresa. In questi casi, aimè, la specie si difende solo secondo la logica darwiniana

Per quali settori di business ritiene che il Sistema Italia sia attualmente attraente a livello internazionale? e in prospettiva?

Il Sistema Italia è largamente basato su settori maturi dove sono le competenze e l'imprenditorialità delle imprese a decidere del successo. Personalmente sono sempre stato convinto che in questi casi il confronto si verifica sull'intelligenza, sulla professionalità e sulla creatività che esprimono le singole aziende. Dall'altra parte il nostro è un grande mercato, molto aperto a prodotti innovativi e favorevolmente orientato verso i prodotti d'importazione, quindi molto attrattivo a livello internazionale. Non credo che dopo questo periodo di crisi le "cose" saranno come prima. Ci troveremo di fronte ad avversari più agguerriti, le posizioni di rendita saranno molto meno numerose... dovremo davvero muoverci velocemente!

Quale ritiene siano i 2 handicap più importanti da colmare?

Non occorrono molte parole: istruzione e funzionalità dell'apparato istituzionale.

La questione energetica, è una delle tematiche più importanti che la società moderna si trova ad affrontare. Dopo diversi decenni l'Italia, a livello Paese, ha deciso di puntare nuovamente sul Nucleare, sebbene i problemi di fondo correlati a questa tecnologia siano rimasti tuttora irrisolti: cosa ne pensa?

Questo argomento meriterebbe un'analisi approfondita e documentata. Procedendo "con l'accetta", ritengo che rincorrere oggi il nucleare risponda solo agli interessi di chi detiene oggi il quasi monopolio dell'energia e, forse , agli



Tomaso Quattrin
Independent Consultant

L'intervista doppia

Alessandro Sinatra
Docente Universitario



ma debba essere considerato per le sue positività in termini di costi globali di processo e rispetto delle risorse umane e ambientali rispetto alle altre fonti di energia più o meno "tradizionali".

Quali ritiene siano i settori che potrebbero trarre vantaggio dalla crisi in atto?

In generale nei momenti di crisi trae vantaggio chi sa investire e questo vale per molti settori.

Più in particolare credo che energia, agroalimentare e logistica siano settori con un certo potenziale che deriva anche dalla attuale crisi.

C'è un'esperienza di cui v'è particolarmente orgoglioso?

Quella di essere stato capace di far lavorare con successo le "squadre" che via via mi sono state affidate rivalutando le capacità, anche sopite, di ciascuno senza necessariamente lanciarsi subito in drastici "tagli" (che pure talvolta con misura sono stati necessari) o grandi "campagne acquisti".

..E un errore che non rifarebbe mai?

E' un po' il complemento alla precedente risposta: posso aver errato in eccesso di fiducia nelle persone, ma... lo rifarei.

Un pregio e un difetto di Tomaso Quattrin

Grande attenzione alle persone, parlare aperto e trasparenza. Eccesso di disponibilità: talvolta può diventare un difetto.

Per concludere diamo un consiglio ai neo masterizzati

"Darci dentro" con determinazione e speranza. Fondamentale il senso etico e l'attenzione alle persone che sono la risorsa più importante.

Fissare e perseguire le proprie priorità (che devono essere poche ed essenziali) e non lasciarsi trascinare dalla "modernità liquida" dei nostri tempi (cfr. Zygmunt Bauman).

t.quattrin@alice.it

appetiti di qualche grande fornitore di impianti. Purtroppo il problema si sta spostando sul piano politico-ideologico, l'accesso alla imponente documentazione esistente è riservato a pochissimi, i dati su costi e benefici delle varie soluzioni sono posseduti e creati da chi ha forti interessi in gioco. E' difficile fare un bilancio credibile che consideri il sistema più ampio coinvolto nel problema energetico.

Quali ritiene siano i settori che potrebbero trarre vantaggio dalla crisi in atto?

Credo si debba parlare di aziende più che di settori. Saranno avvantaggiate le aziende che sapranno evolvere più rapidamente dei loro concorrenti. Saranno le strategie innovative, gli investimenti anticiclici, il coraggio imprenditoriale a decidere sul campo.

C'è un'esperienza di cui v'è particolarmente orgoglioso?

Riguardo all'esperienza in azienda ricordo con piacere e con un po' di orgoglio il lavoro alla Dalmine. Partendo da una situazione disastrosa ho partecipato in gruppo direzionale fantastico alla ricostruzione di un'azienda che ancora oggi è uno dei leader mondiali del settore.

Riguardo all'esperienza universitaria, quando i miei colleghi più giovani, cresciuti con me, vengono apprezzati dalla comunità accademica italiana ed internazionale mi sento orgoglioso per loro e penso di aver fatto un buon lavoro.

..E un errore che non rifarebbe mai?

...smettere di spingere verso l'obiettivo.

Un pregio e un difetto di Alessandro Sinatra

difficile rispondere per sé, un pregio è forse lavorare e impegnarsi con convinzione per qualcosa in cui si crede davvero. Difetti, troppi per una sintesi!

Per concludere diamo un consiglio ai neo masterizzati

Non sono consigli. Posso solo dire che nei molti anni di lavoro ho imparato che è sempre opportuno partire da una posizione di ascolto, se si riesce. Ritengo fondamentale decidere prima, all'inizio del proprio itinerario professionale, quali sono i compromessi che non si faranno mai (dopo può essere troppo difficile).

Sono convinto che se si crede davvero in quello che si fa, è solo questione di tempo e di fatica, alla fine si raggiunge l'obiettivo.

asinatra@liuc.it

JOIN AMMB ON...



La mia esperienza post-master

di Luca Barbi (MMB2)

Sono trascorsi circa 8 anni da quando Anna Gervasoni mi ha consegnato il diploma del Master. Quel giorno avevo una cravatta orribile, ma che allora mi piaceva. Avevo anche obiettivi professionali chiari e un piano per raggiungerli. Ad oggi, gli obiettivi sono sempre gli stessi, ma il piano l'ho rivisto diverse volte, con brusche virate.

Mi ha richiesto coraggio riconoscere che alla mia prima tappa dopo il Master avevo scambiato un vicolo cieco per una scorciatoia. Avevo creduto che una piccola società di consulenza mi avrebbe consentito di esprimere più rapidamente le mie competenze professionali. Tranne rendermi conto che le competenze professionali prime di esprimerle dovevo acquisirle.

In questo momento difficile il Network del Master è entrato in azione con il contributo di persone di tutti e tre i gruppi che lo compongono: una compagna di classe mi ha fatto capire che dovevo cambiare rotta. Un professore mi ha indicato la nuova strada. Una professionista esterna docente al Master me ne ha agevolato l'accesso. Così sono entrato a far parte dello Strategy Group di PwC e dopo poco più di un anno sono passato in BCG. Anche in quel momento è stato fondamentale il consiglio e l'aiuto di un altro compagno di Master.

E' difficile trovare regole generali che valgono sempre, forse proprio perché non ce ne sono ma soprattutto perché la ricetta giusta dipende dai gusti dell'ospite. Ognuno di noi ha ambizioni, talenti e preferenze diverse. Nel mio caso, i primi 3 anni di carriera successivi al Master Liuc, mi hanno portato alle seguenti conclusioni:

- Bisogna sempre chiedersi se si è sulla strada giusta e avere il coraggio di cambiare se ci si accorge di aver sbagliato.
- I cambiamenti di rotta sono più probabili agli inizi del proprio percorso di carriera, quando, per mancanza di esperienza diretta, le informazioni alla base delle proprie scelte sono molto limitate.
- Il network professionale è prezioso, a condizione che le relazioni siano basate su sincera stima reciproca.
- Nei momenti di cambiamento è importante assicurarsi almeno 2 mesi da utilizzare esclusivamente per viaggi ed amici!

Dopo il 2005 non ho più cambiato, e oggi sono quasi 5 anni teorici che faccio parte di BCG. Teorici perché in realtà negli ultimi due anni BCG mi ha sponsorizzato un MBA alla Columbia Business School di New York, e così per un lungo periodo sono tornato a fare uno dei mestieri che mi piace di più: quello dello studente. Il mio rientro dall'MBA è avvenuto nel settembre 2009 presso l'ufficio BCG di Dubai, dove ho chiesto di essere trasferito per un anno e dove adesso mi trovo. Il far parte di un grande gruppo quale BCG mi ha dato delle opportunità preferenziali.

La mancanza di esperienza internazionale era una delle lacune che più mi limitava.

Fin dall'ingresso in BCG ho sempre cercato di espormi ad esperienze all'estero, anche se ciò voleva dire più difficoltà e più rischio per me. Sono sempre stato supportato e oggi mi sento molto più a mio agio quando interagisco con colleghi e clienti che non parlano la mia lingua e che hanno approcci e culture diverse.

Il mio obiettivo professionale di lungo termine rimane, come 8 anni fa, legato al Merchant Banking. Questa mia aspirazione ben definita è sempre stato il criterio principale alla base delle numerose scelte, grandi e piccole, che continuamente prendo per la gestione della mia carriera. Allo stesso tempo ho sempre cercato di vivere le esperienze che ho fatto fino ad oggi e che sto facendo in questo momento in modo pieno, con entusiasmo, raccogliendo tante soddisfazioni e soprattutto stringendo rapporti personali con persone di cui ho grande stima.

La mia personale esperienza mi ha portato alcuni convincimenti:

- Dietro i grandi nomi societari ci sono grandi competenze e professionalità. Maturare un'esperienza in una struttura internazionale riconosciuta consente una crescita rapida facilmente comunicabile attraverso il proprio CV.
- All'inizio della propria carriera bisogna far leva sui propri punti di debolezza e vincerli. Lacune accettabili in un profilo junior diventano limiti irrimediabili successivamente.
- Sapere interagire con confidenza in un contesto lavorativo internazionale non è un più un requisito utile, è indispensabile.
- Avere un obiettivo di carriera di lungo termine specifico rappresenta un faro che indirizza le proprie scelte nella gestione continua della propria carriera.

Le professioni alle quali ci indirizza il Master in Merchant Banking sono impegnative anche in termini di orari lavorativi. In alcuni momenti ne ho accusato il peso. Soprattutto all'inizio della mia carriera quando la fatica dell'apprendimento era spesso più presente delle soddisfazioni. Ma la maggior parte delle mattine mi sono sempre annodato la cravatta con l'entusiasmo di iniziare una giornata positiva ed emozionante prevedendo che mi sarei divertito. E come dicono gli esperti della teoria delle aspettative, in economia le previsioni tendono ad auto avverarsi.

barbi.luca@bcg.com

I NOSTRI RIFERIMENTI

Presidente: Marianna Castiglioni

Vice-Presidente: Giovanni Vita

Direttore Generale: Salvatore Rosato

Segretario Generale: Leonardo Ingrassia

Tesoriere: Giuseppe Covini

Segretario di Tesoreria: Dalila Alberici

Dir. Commissione Tecnica: Michele Carnovale

Dir. Commissione Scientifica: Gianluca Lanzillotta