

executivemba NEWS

EDITORIALE

di Gabriele Gabrielli*

L'economia della vista

Secondo alcuni siamo in piena società post-industriale; secondo altri soltanto agli inizi di una trasformazione i cui esiti non riusciamo ancora a cogliere appieno e bene rappresentare. Certo è che siamo in piena trasformazione; di tutto ciò che ci circonda, di ciò che produciamo e di come lo produciamo, di cosa pensiamo, di cosa ci piace e di quello che ci infastidisce. E mentre cambiamo approcci e strutture costruiamo giorno dopo giorno un mondo che sembra poter contenere tutto e il contrario di tutto. Insomma, mentre le direzioni del cambiamento sono evidenti, non altrettanto lo sono comportamenti e modi di atteggiarsi. Recentemente Giampaolo Fabris, nel suo settimanale appuntamento sui "consumi" (*La Repubblica, Affari e Finanza*, 11 giugno 2007), è tornato a commentare uno dei trend più significativi che denotano il passaggio dalla società industriale a quella post industriale che, dopo gli studi avviati dalla sociologia francese, continua ad essere oggetto di molteplici ricerche, dibattiti e attenzioni anche in Italia. Di cosa si tratta? Della "dittatura" che, forse in modo discreto, sta assumendo l'"estetica" nella guida dei comportamenti del consumatore. Le implicazioni anche economiche di tale mutamento sono molteplici; ed è per questo che capita sempre più spesso - anche negli studi di management - che faccia "capolino" lo studio dell'estetica per comprenderne significato e portata e per valutare le ricadute di questa "vocazione al bello" sulla gestione delle organizzazioni. Niente di nuovo, dunque; sappiamo bene infatti che si stanno modificando profondamente la natura, l'ampiezza e il significato del "valore d'uso" di oggetti e prodotti; sappiamo bene che la qualità degli stessi sta diventando una commodity perché ciò che realmente crea valore non è più soltanto riconducibile al giudizio di qualità, quanto piuttosto alla dimensione del "bello". Che poi quest'ultima sia una dimensione o l'evoluzione della stessa "qualità" o un sistema di parametri del tutto nuovo poco importa. Sta di fatto che il "bello" diventa un parametro che orienta progressivamente la scelta di acquisto di tutti i beni e di tutti i prodotti: da quelli alimentari agli oggetti per la



casa o alle automobili. Questo fenomeno, una sorta di "estetizzazione della vita quotidiana", rappresenta forse - secondo Fabris - "il trend sociale in maggiore espansione in gran parte dei Paesi del Primo mondo". In apertura ci interrogavamo sulle sue implicazioni, alcune note altre meno note. Certamente il management non può non fare i conti anche con queste nuove dimensioni che stanno riconfigurando l'economia nel suo insieme; a fianco dell'economia della conoscenza, all'economia relazionale, all'economia sostenibile - solo per citare alcune di queste dimensioni - dobbiamo allora aggiungere anche l'"economia della vista" per studiarne a fondo logiche, struttura, funzionamento e comportamenti, sapendo già che un siffatto trend non può essere confinato all'analisi della sua influenza sui modelli di acquisto dei "consumatori", ma che presumibilmente ha una portata di cambiamento anche sui modelli di acquisto e sui comportamenti di "dipendenti" e "cittadini". Insomma la supremazia dell'estetica sta già ponendo questioni vecchie e nuove a tutti i livelli. Al management sta certamente chiedendo di fare i conti con un approccio alla "produzione" e alla professione molto diverso da quello tradizionale e "industriale". Anche se non è forse ancora nato - come ha scritto recentemente da qualche parte Domenico De Masi - un nuovo Frederick Taylor per la società post industriale. Un'ultima e rilevante questione però va posta su questo tema; e la più importante anche per il management e per la gestione degli affari: *può l'estetica sostituire l'etica?*

* Direttore Executive MBA

IL CORSO IN CORSO

Cosa è successo all'Alitalia?

Il bilancio è l'unica finestra per capire dall'esterno i profili economico-finanziari (ma non solo) della gestione di un'azienda. Non è però un vetro trasparente a tutti, ma solo a chi, con "occhiali" adeguati, ne sa decodificare il linguaggio. Voglio leggere con voi i conti economici sintetici di Alitalia del 2005 e del 2006. Ecco i valori:

Importi in €/mil.	2006	2005	Diff
Ricavi del traffico	4370	4220	150
Altri ricavi operat.	350	590	-240
Mat. prime	-1070	-1050	-20
Servizi	-2780	-2410	-370
Personale	-740	-980	240
Amm.niti e svalut.*	-460	-310	-150
Altre spese operat.	-140	-110	-30
Risultato operativo	-470	-50	-420
Oneri fin. netti	-140	-100	-40
Imposte	-20	-20	0
Risultato periodo	630	170	-460
* Di cui €/milioni 197 per svalut. flotta			

Alitalia, nel 2006, ha perso ben 460 milioni in più che nel 2005. Cosa è successo? Di quali leve si è perso il controllo? Non è possibile in poche righe dare risposte esaurienti. Ma una pur velocissima lettura dei prospetti di conto economico pubblicati e delle relative note può aiutare. Innanzitutto il prospetto segnala che i costi comprendono circa euro 200 milioni di svalutazione della flotta di aeromobili. Per i principi contabili internazionali, la svalutazione delle immobilizzazioni è necessaria ogniqualvolta il loro valore contabile (al netto dei normali ammortamenti) risulti superiore al

cosiddetto valore recuperabile, che è pari al maggiore tra:
- valore d'uso, ossia il valore attuale dei futuri risultati economici ritraibili dal loro utilizzo in base ai piani pluriennali aziendali;
- valore netto di realizzo, ossia il valore di cessione sul mercato, al netto dei costi di vendita.
Nel caso di Alitalia il valore d'uso non è stimabile, in assenza di un piano industriale deliberato dal management. Il valore di realizzo, per contro, è risultato inferiore al valore contabile. La svalutazione non è imputabile al crollo delle quotazioni degli aerei sul mercato secondario (la cui domanda è anzi crescente), bensì all'assenza, al momento di approvare il bilancio, di un piano industriale deliberato dal management. Preso atto della irrealizzabilità del vecchio piano industriale "Cimoli", il nuovo management ha infatti ritenuto di non poter formulare un nuovo piano industriale finché non si sia definito lo scenario in esito alla procedura di vendita.

Prima lezione da imparare: *i risultati consuntivi di bilancio dipendono dalle previsioni del management.*
Nel caso specifico, è verosimile che il valore degli aerei possa essere ripristinato (cioè riportato al valore ante-svalutazione) una volta che l'acquirente risultante dalla procedura di vendita abbia formalizzato il suo nuovo piano industriale.

La seconda parte di questo contributo sarà pubblicata nel prossimo numero della newsletter.

Riccardo Tiscini
Docente EMBA
Managerial Accounting

LAVORI IN CORSO

Ethos, pathos e logos, con un pizzico di eros

L'esperienza di un "aula master" è tra le più forti che si possono scoprire per la propria persona quando si parla di ambienti formativi e non solo. Ti pervade e ti fa riflettere, ti stimola e ti fa pensare, ti disillude e ti fa innamorare!
Ma di che cosa ti fa innamorare? È facile scoprirlo, ma ci vuole tempo. Te ne accorgi giorno per giorno, tanto più ne sei parte e artefice al tempo stesso. Lo scopri perché anche gli altri ogni giorno lasciano qualcosa. Non è quello che ricevi, ma quello che

doni che ti rafforza e ti fa "innamorare" del Master.

Sì, perché il Master è un contenitore a profilo variabile (come dicono gli ingegneri) che raccoglie le nostre emozioni e le "moltiplica" nel bene e nel male.

È per questo che l'aula Master Emba evoca in coloro che anche per poco la sfiorano...

... "l'etica dei comportamenti", che si ritrova nei modi con cui ci si esprime, ... "la passione per le cose", negli occhi caldi e curiosi, ... "la razionalità", nelle domande e nelle spiegazioni dei fenomeni, ... senza mai dimenticare che bisogna farsi prendere dentro per poter "amare" e apprezzare la bellezza e la perfezione delle forme cognitive

ve. Chi come voi sceglie di fare il Master, decide di percorrere "la strada meno battuta", quella che pochi scelgono e implicitamente sceglie di accompagnarsi a questi pochi, che come noi hanno preferito la strada meno conosciuta. Forse è questa l'unica consapevolezza che ci accomuna.

Quindi alla fine è ancora vero che ci distinguiamo per "come" facciamo le cose e non solo per "quello" che facciamo... in poche parole, con ethos, pathos e logos, oltre che con un pizzico di eros.

Paolo Di Marco
Docente EMBA
Entrepreneurship

ON LEADERSHIP

L'“identità” come fattore di resistenza

Una componente con forte impatto sulle modalità attraverso cui guardare il cambiamento è proprio l'identità personale. Quanto più le “identità personali” sono solide e fortemente ancorate, tanto più tendono a resistere al cambiamento: è stata l'identità forte, del resto, che ci ha consentito di avere successo sin dove siamo arrivati! Mettere in discussione le identità personali significa dunque scegliere un terreno scivoloso lungo cui procedere, dove è difficile restare in piedi.



La resistenza al cambiamento d'altra parte è un fatto fisiologico. Non ci sarebbe sanità in un organismo se non ci fosse resistenza a cambiare; un organismo ben strutturato e che funziona bene è, in effetti, un organismo che non capisce per quale ragione debba cambiare; ed è per questo motivo che si struttura in modo tale da opporre resistenza. Se non si trovasse questa naturale resistenza al cambiamento nelle organizzazioni, ci sarebbero seri motivi per essere preoccupati. La resi-

stenza al cambiamento in sé, dunque, non è un problema; la questione è come affrontarla e capire quali siano le variabili che possono giocare favorevolmente nei riguardi di un progetto che molto probabilmente metterà in discussione ciò che si è acquisito; la questione allora è come far accettare e rendere appetibile una prospettiva diversa. D'altra parte, perché non ci dovrebbero essere resistenze al cambiamento? Nessuno di noi ha una predisposizione naturale a cambiare. Posto allora che la resistenza ai mutamenti è normale, la sfida del leader è capire “da che punto” affrontarla e “come” affrontarla. Una cosa però va subito sottolineata; e cioè che la percezione delle resistenze al cambiamento è molto diversa se la si guarda dal “vertice” dell'organizzazione o se la si guarda “dal basso”. Quando si decide di avviare un processo di cambiamento in un'impresa il Vertice è portato a ritenere che quello che vede e comprende, lo vedano e comprendano anche tutti gli altri. Questo è un grande e assai frequente errore in cui si cade. Quanti stanno ai piedi dell'organizzazione hanno una percezione in realtà molto diversa sia dei tempi, sia delle urgenze, sia delle motivazioni del cambiamento che si vuol fare; e se non si allineano questi due complessi sistemi di percezioni, le resistenze continueranno con molta probabilità a crescere anziché ad attenuarsi.

Se il *top management* non è consapevole che il successo di un programma di cambiamento sta nell'incrociare i due punti di vista ponendoli in un punto di equilibrio, le resistenze non saranno vinte e il cambiamento troverà

una realizzazione zoppa o distorta. È rischioso assumere dunque che i modelli mentali di chi delibera e gestisce il cambiamento siano gli stessi di coloro che non sono al vertice dell'organizzazione. Se non c'è confronto aperto sulle ragioni e sui modelli che si devono andare ad implementare, le resistenze non si piegheranno. Va fatta poi una seconda considerazione. Una volta che tutto questo lavoro sia stato compiuto mettendo insieme interpretazioni e prospettive diverse, se poi si vuole andare avanti con decisione è necessario che sia messo fuori chi non è d'accordo. Può sembrare brutale ma se una cosa deve cambiare, questa decisione è dovuta. C'è un terzo elemento infine da considerare; e cioè che una volta che il cambiamento è iniziato bisogna andare in fondo, perché se lo si lascia a metà, o ancora meno di metà, o anche solo a tre quarti, il cambiamento torna immediatamente indietro e non si realizza. Non ci possono essere, sotto questo profilo, cambiamenti fatti soltanto fino ad un certo punto. I cambiamenti sono tali se si completano e talvolta, per fare questo, occorre anche procedere con autorità. Il consenso infatti va negoziato fino al punto in cui è ragionevole negoziarlo.

*Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

IL PLUSPOTERE DEI RUOLI LEADERISTICI

Questo è il primo contributo che ospitiamo di Roberto Vaccani. Ce ne saranno altri cinque; tutti su questioni legate alla leadership, alla sue dimensioni e soprattutto alle sue pratiche. Un altro osservatorio per arricchire le nostre prospettive

In termini di architettura d'impianto aziendale non è pensabile un contesto organizzativo minimamente complesso che non sia strutturato su ruoli di unicità di governo.

Le organizzazioni per potersi articolare e muovere con intenzionalità e progetto necessitano di riferimenti direttivi.

È impensabile che un'impresa, una funzione aziendale, una divisione, non siano guidate da figure che rivestono il ruolo di unicità di indirizzo e governo.

I sistemi sociali complessi necessitano di gerarchizzazione stabile, pena i costi di destrutturazione, di disorientamento e disordine organizzativo. L'anarchia partecipativa è proficuamente praticabile solo in dimensioni microsociali creative e per periodi transitori. Anche un gruppo amicale di anarchici vacanzieri può, alla lunga, sbriciolarsi in conflitti destrutturati.

Non sempre i soggetti che detengono un ruolo direttivo nei contesti organizzati sono consapevoli di detenere, di fatto, un notevole potere d'influenza nei confronti dei collaboratori/dipendenti, i quali si muovono nel loro spettro di governo.

Questa significativa dote di potere deriva da più fattori:

* l'oggettivo spazio discrezionale attribuito al ruolo, dal copione organizzativa e ratificata dalla collocazione ufficializzata nell'organigramma;

* la competenza specifica richiesta dall'esercizio di ruolo;

* l'energia leaderistica espressa dalla personalità di chi riveste ruoli di governo;

* l'attribuzione psicologica d'influenza suggestiva, che i collaboratori/dipendenti rivolgono a chi li dirige, in qualità di simbolo di autorità.

Lo spazio discrezionale attribuito dalle organizzazioni ai ruoli di governo o di comando rappresenta

un notevole fattore d'influenza, ratificato e garantito dallo statuto di convivenza aziendale.

Il potere formale attribuito dall'organigramma aziendale, indipendentemente dalla caratura di competenze e di attitudini di chi lo esercita, permette a chi dirige di agire discrezionalmente su leve oggettive come:

- l'attribuzione dei compiti organizzativi ai collaboratori
- la dotazione di risorse economiche (budget) a fronte delle attività richieste
- lo spostamento e dimensionamento dell'organico
- l'allocazione dello spazio fisico lavorativo
- la dotazione di tecnologia organizzativa
- il dimensionamento del tempo a fronte dei mandati lavorativi.

A queste leve oggettive gestionali va aggiunta la possibilità di influenzare le logiche e le procedure inerenti il sistema premiante dei collaboratori (livelli retributivi, valutazioni delle prestazioni, sentieri di carriera).

Un fattore influenzante più legato ai soggetti e, perciò, non necessariamente presente, può essere costituito dalla competenza di chi dirige in merito a modelli manageriali tesi a definire obiettivi organizzativi, a programmare attività, a distribuire risorse, coordinare collaboratori.

Le competenze atte a dirigere l'orchestra organizzativa si distinguono dalle competenze specifiche degli orchestrali e più sono presenti nelle figure dirigenziali più rendono visibile, accettato ed utilemente agito lo spazio che differenzia l'attività di chi dirige, rispetto a chi è diretto.

Le competenze dei capi, unite ad attitudini ad esse coerenti, dovrebbero permettere ai loro possessori di predisporre e tutelare le condizioni lavorative dei loro collaboratori.

Un altro fattore influenzante legato alla soggettività delle figure di comando è costituito dal loro livello di energia leaderistica (intesa come attitudine personale di influenzamento sociale ed ambientale). Il solo ruolo formale consegna, a chi dirige, una notevole porzione di potere sociale, ma se tale ruolo è ricoperto da una persona energetica, il peso d'influenza è notevolmente amplificato. Indipendentemente dalla qualità della loro in-

fluenza che può essere piacevole o spiacevole, funzionale o disfunzionale agli obiettivi organizzativi, i leader energetici esercitano una notevole forza modificativa di persone, climi e ambienti organizzativi.

Da ultimo va considerata non solo l'influenza realmente espressa dalle figure che rivestono ruoli di comando nelle organizzazioni ma anche quella percepita dai loro collaboratori/dipendenti. Gli individui che interpretano ruoli direttivi catalizzano implicitamente valenze psicologiche da parte degli individui che si muovono nel loro spettro di governo.

Ogni collaboratore/dipendente, al cospetto di figure di governo/comando, attiva, con peso e modalità soggettivamente tratte dalla propria esperienza, proiezioni e fantasie percettive legate a categorie simboliche di concetti d'autorità.

I dirigenti si trovano così, di fatto, ad esercitare il ruolo di potenziali calamitatori di icone mentali afferenti ad archetipi d'autorità e, piaccia o no, con o senza un loro implicito concorso, essi possono venire associati a figure mitologiche quali: padre, madre, confessore, caporale di giornata, condottiero, maestro Zen, giustiziere, vate, guru, torturatore, mentore, eccetera.

Perché queste figure prendano almeno transitoriamente corpo percettivo è sufficiente, a volte, che i leader le rinforzino con cenni comportamentali ad esse coerenti.

Nell'intangibile relazionale le fantasie percettive possono diventare una potente realtà comportamentale, con tutto il loro bagaglio di travisamento del principio di realtà.

La presenza combinata dei fattori precedentemente descritti va a costituire il fenomeno intangibile, ma perfettamente percepibile, del pluspotere d'influenza esercitato dalle figure formalmente collocate in ruoli direttivi.

Per lanciare una provocatoria immagine metaforica, esplicativa di quanto agisca in termini di peso ponderale il pluspotere dei dirigenti/capi, si può affermare che, fatto 100 il potere d'influenza all'interno di un gruppo lavorativo, l'80% di tale potere è a disposizione di chi lo dirige.

È opportuno che chi riveste ruoli di direzione sia consapevole di tale fenomeno il quale si caratterizza come il risvolto psicosociale della strutturazione dei ruoli in un'organizzazione.

I leader, per l'80% sono induttori culturali rispetto al loro spettro sociale di influenza.

Roberto Vaccani
Consulente organizzativo e
docente senior SDA Bocconi

FOCUS ON

di Franco Fontana*

Fare "sistema"

Il recente e non sopito dibattito sulle condizioni necessarie per il Paese per essere competitivo e protagonista della nuova economia globale suggerisce alcune riflessioni. La prima è che il tema delle riforme, da qualunque parte lo si guardi, è assai complesso e non può essere affrontato se non con il contributo di tutte le componenti politiche, intellettuali e sociali del Paese. La seconda è che il contributo va dato senza essere abbagliati dalla luce accecante di attese di ritorni nel breve periodo; le cose da fare per rendere

moderno e competitivo il sistema politico, produttivo e sociale sono così "strutturanti" che non possono che essere concepite per costruire vantaggi competitivi nel medio-lungo termine. Se questo è condivisibile, ne dovrebbero derivare comportamenti degli attori coerenti soprattutto inclini ad attenuare gli eccessi tattici e a privilegiare quelli più strategici. La terza riflessione, che può fondare e sostenere le



altre due, è che per giocare questa partita occorre sviluppare fino in fondo le logiche del "fare sistema" che in questa fase sembrano quanto mai opportune e adeguate. Per "fare sistema", allora, occorre mettere in campo tutto ciò che possa accrescere fiducia nelle relazioni tra le varie componenti, ciascuna delle quali può dar tanto ancora in questa direzione, con generosità e coraggio. Per chi non ne ha, non è questa la partita da giocare: cambi campo di gioco.

* Direttore LUISS Business School

SEGUIAMO I NOSTRI LEADER

IL FUTURO DELLE POSTE TRA TELEFONIA E MICROPAGAMENTI

"Il nostro obiettivo è molto chiaro: vogliamo diventare il numero uno dei pagamenti elettronici. È anche per questo che diventiamo operatori virtuali di telefonia mobile". (...) "Secondo vari studi, nei prossimi cinque anni in Italia ci saranno 20 milioni di nuovi utenti alla telefonia mobile. Noi ci candidiamo per intercettare il dieci per cento di questa nuova utenza". (...) "Il nuovo servizio dovrebbe partire entro Natale. Abbiamo già fatto gli accordi con Vodafone. E dobbiamo fare ancora solo poche cose per poter lanciare sul piano commerciale il nuovo servizio".

Massimo Sarmi, Affari & Finanza, 14 Maggio 2007

DAL PINO LASCIA WIND. IL TIMONE A GUBITOSI

In casa Wind è ufficiale la separazione tra Naguib Sawiris e Paolo Dal Pino. Per la successione, sulla poltrona di amministratore delegato, una soluzione tutta italiana all'insegna della continuità aziendale: al posto di Dal Pino è stato nominato l'attuale cfo Luigi Gubitosi. Sawiris ha dichiarato che negli ultimi 18 mesi «io e Paolo abbiamo lavorato assieme con entusiasmo e abbiamo completato con successo la prima parte del piano di rilancio di Wind». Per Dal Pino il suo compito era arrivato a compimento avendo «raggiunto gli obiettivi del mio mandato: auguro a Naguib un grande successo».

Paolo Dal Pino, Il sole24ore, 21 Giugno 2007

FASTWEB, PARTE L'ERA SWISSCOM

Parte ufficialmente la nuova Fastweb targata Swisscom. Dopo l'Opa, la compagnia telefonica svizzera, divenuta proprietaria dell'82% della società della banda larga fondata da Silvio Scaglia, ha rinnovato il cda. Confermato sulla poltrona di amministratore delegato Stefano Parisi, nel board sono entrati numerosi manager elvetici.

Stefano Parisi, Il sole24ore, 20 Giugno 2007

Alessandra Gazzani Marinelli

executive guestbook

Abete Luigi		Angeli Ilaria	
Cicchetti Oscar		Arpe Matteo	
Cutillo Gian Piero		Bartoli Rossano	
Gubitosi Luigi		Calabresi Cristina	
Maglione Roberto		Carrella Giuseppe	
Masera Rainer		Cioffi Massimo	
Parisi Stefano		Candotti Michele	
Ragosa Agostino		De Carolis Ugo	
Regina Aurelio		Conti Fulvio	
Sala Marco		Moretti Mauro	
Sarmi Massimo		Tommasi di Vignano Tomaso	
Starace Francesco		Loccioni Enrico	
Steve Bruno		Dal Pino Paolo	
De Salazar Vito		Monaci Vincenzo	
Eminente Gabriele		Grossi Marina	
Gargiulo Carlo		Petrosino Fabrizio	
Luccitelli Elisabetta		Casoli Francesco	
Maramai Angelo		Rodinò Giuseppe	
Maulucci Maurigia		Spingardi Roberto	
Montironi Marina		Turi Stefano	
Salvan Roberto		Roma Giuseppe	
Spena Flavia		Santarelli Rita	
Treu Tiziano		Varvaro Vito	

SKILL LAB

Social networks

A quante persone ho accesso diretto? Quanto ramificato è questo mix di rapporti nei campi diversi della comunità di business? Quanti potenziali accessi indiretti mi consentono i miei contatti diretti? Queste sono alcune delle domande di verifica delle nostre *networking skills*, ossia della capacità di sviluppare accesso e connettività "sociale" attorno a noi. In una società sempre più "liquida", dilatata, virtuale, la connessione punto a punto, relazionale solida (ti conosco, mi fido di te, faccio cose con te) è sempre meno favorita dalle infrastrutture sociali (territorio, azienda, partito, club, chiesa, ecc.) e sempre più legata alle capacità di sviluppo e buona gestione delle reti sociali informali. Le stesse grandi aziende sanno di

non poter più contare su modelli relazionali affidati agli organismi e promuovono il *networking* informale tra i



loro dipendenti. Le reti informali, dentro l'azienda, aperte all'esterno, autogestite, sono diventate la piattaforma di sostegno a innovazione, *problem solving, new business development*. I network sociali infatti sono potenti conduttori di almeno tre essenziali fattori: potere, informazione privata e nuova conoscenza. Potere facilitano l'accesso ai decisori e l'influenza verso di loro. Informazione privata, intesa per capirci come quella che non si trova né su internet né sulle

fonti disponibili, ma che circola negli scambi diretti e fiduciari (questa azienda vuole acquistare quest'altra; il tale diventerà direttore commerciale; tizio non può sopportare caio). E infine nuova conoscenza, perché solo reti aperte e ramificate possono favorire l'incontro con nuove idee (Apple, per esempio, chiama questo approccio "*networking innovation*").

Ma come fare? In estrema sintesi vorrei definire il *networking* più come un atteggiamento che come una skill specifica. Alla base di questo atteggiamento stanno apertura (osare, curiosità, stare sull'esterno), intelligenza relazionale (contatto, mantenimento di relazioni reciprocamente soddisfacenti), metodo e costanza.

Marco Ghetti

Docente EMBA e coach

UNA GITA... IN FABBRICA

Parte finale del modulo, molto Executive, di Operation Management dell'EMBA, che ha saputo sfruttare a pieno ogni singolo minuto ad esso destinato, è stata la visita del Mitico Stabilimento dell'Alfa Romeo di Pomigliano d' Arco. Grazie al Prof. Marcello Lando e alla Luiss ci è stata data l'opportunità di vedere tradotti in fatti tutti quegli elementi di Operation Management visti ed illustrati con molta chiarezza durante il corso.

Per capire per quale motivo si parla di "mitico" stabilimento bisogna dare qualche accenno storico ai fatti che dalle origini hanno unito Napoli al marchio Alfa Romeo. Tutti sappiamo che l'Alfa Romeo è un'azienda automobilistica fondata il 24 giugno 1910 a Milano e che dal 1986 è una Divisione del Gruppo FIAT. Ma non tutti sanno che le vere origini del marchio hanno un legame con Napoli molto più antico di quello che si possa credere... La Storia racconta che l'imprenditore francese Alexandre Darracq dopo aver prodotto biciclette di alta qualità, passò alla produzione di automobili con la Darracq. Gli scherzi del Fato vogliono che nel 1906 nacque la Società Italiana Automobili Darracq, con sede niente poco di meno che immaginate dove? A Napoli... Quindi Napoli protagonista già alle origini del Marchio.

Le vendite erano scarse, però, e la produzione arrancava per cui nel 1909 la società venne messa in liquidazione. Nel 1910 comincia la Storia Italiana dell' Alfa Romeo. La costituzione della società avvenne in via Gattamelata, a "Portello" (Milano), con il marchio A.L.F.A., (acronimo di Anonima Lombarda Fabbrica Automobili), rilevata da parte di un gruppo lombardo dalle mani di un imprenditore francese del ramo automobilistico, Alexandre Darracq. Nel frattempo Nicola Romeo, ingegnere napoletano, nel 1915 entrò nel capitale dell'Alfa e ne modifica il nome in Alfa Romeo Milano.

In quegli anni una parte della produzione si dovette convertire alle necessità dell'industria bellica della prima guerra mondiale e la produzione regolare di autoveicoli riprese nel 1920 con la presentazione della prima auto con il nuovo nome, la Torpedo20-30 HP...



Dai giorni di quella Torpedo Blu, come cantava il grande Giorgio Gaber, fino ad arrivare ai giorni nostri con le attuali 147, 156 e 159 attualmente prodotte nello stabilimento di Pomigliano D'Arco ne è passata di acqua sotto i ponti e autovetture Alfa del calibro della Giulietta, della Giulia, del famosissimo Duetto, della 1750, etc. hanno accompagnato l'Italia di questi ultimi quasi 100 anni, facendone e condividendone la storia, una storia della quale Napoli vuole assolutamente fare parte e per giunta con un ruolo da protagonista... e come per magia viene accontentata, infatti, è nel 1972 che il gruppo Alfa Romeo decide di inaugurare lo stabilimento di Pomigliano D'Arco (Napoli), stabilimento che è stato oggetto della nostra visita guidata.

Questo marchio insieme a nomi del calibro di Nuvolari, Campari, Brilli-Peri e Borzacchini hanno fatto la storia dell'Italia e degli italiani in generale, portando all'estero un'immagine di tutto rispetto; elementi di storia moderna sono quelli appena citati che non vanno assolutamente dimenticati e per fortuna cantautori come Lucio Dalla, fanno in modo che ciò non avvenga.

Storia, poesia, mito delle corse, e Musica (Gaber e Dalla) per citare alcuni nomi di cantautori sono entrati nell'animo degli Studenti dell'EMBA della Luiss, tanto che il viaggio di andata si è trasformato in un incredibile concerto in bus con tanto di chitarra, voci e cori, e dove l'entusiasmo di ognuno dei partecipanti regnava sovrano in quel BUS diretto a Napoli.

Giunti presso lo stabilimento dell'Alfa di Pomigliano, siamo stati accolti dal responsabile di stabilimento e da vari altri responsabili (produzione, ingegneria, logistica), molti dei quali ex studenti del Prof. Lando, il quale sembra che,

dal suo ruolo di docente, abbia dato un gran contributo a questa azienda formando e laureando almeno due generazioni del Management.

La visita ci ha consentito di vedere tutta la linea di produzione di Alfa Romeo, di osservare e di comprendere praticamente cosa si intende, in termini produttivi, per "Flessibilità Statica", questo in particolare quando nel reparto di verniciatura abbiamo visto che un cambio colore della 159 si riusciva ad effettuare in soli 3 minuti, e in generale abbiamo visto come la tendenza è diventata quella di standardizzare il processo produttivo il più possibile, ricorrendo alla personalizzazione solo nelle fasi finali del processo.

Insomma, ogni singolo concetto che al corso di Operation ci è stato spiegato con estrema chiarezza, siamo riusciti a vederlo realizzato nella pratica.

La cosa più interessante è stata l'implementazione della certificazione WCM (di invenzione Toyota) come qualifica della qualità scelta dal gruppo, ma soprattutto quanto questo obiettivo strategico sia sentito da ogni singolo dipendente dello stabilimento, che con molto orgoglio ci spiegava cosa volesse dire essere in possesso di questa certificazione e quanto impegno richiedesse raggiungerla e mantenerla.

Vedere la produzione di un bene di largo consumo, quale è l'automobile, di cui tutti per passione e/o esigenza ne sono i fruitori finali, è stata una grande idea, che ha reso piacevole e stimolante la visita e ha favorito il consolidamento dei concetti visti al corso.

In definitiva una visita istruttiva ed affascinante al contempo, che è stata indubbiamente la degna conclusione di un corso importante e molto ben illustrato, che, come detto, è riuscito a creare entusiasmo in tutti anche quelli che apparentemente hanno poco a che fare col mondo dell'Operation e della produzione in generale.

Marco Sellitto

Partecipante EMBA I

EMBA &...DINTORNI

Oggi, 05 luglio 2007, a Roma presso la sede di Confindustria, si terrà il convegno "L'occupazione al femminile. La parità di genere presupposto imprescindibile per un Paese competitivo".

L'evento sarà l'occasione per presentare al mondo associativo e al più vasto pubblico le buone prassi aziendali in materia di pari opportunità e di migliore gestione delle differenze di genere.

Il Convegno prende spunto da una ricerca condotta da SFC (Sistemi Formativi Confindustria) in partnership con AIDP (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), AIDDA (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti D'Azienda) e Fondazione Bellisario nell'ambito del progetto, "Valorizzare e Gestire le Diversità", finanziata dal Ministero del Lavoro e della Previden-

za Sociale.

"Il progetto - spiega Mario D'Ambrosio presidente Aidp - è partito da un'indagine promossa presso i direttori del personale appartenenti all'Associazione, che operano in 87 aziende di medio-grandi dimensioni su tutto il territorio nazionale. Da questa indagine, confrontata anche con le esperienze di altri Paesi europei, è stato identificato un modello di buone prassi spendibile su tutto il territorio nazionale, nei diversi contesti organizzativi".

Sono stati individuati innanzitutto i principali fattori che ostacolano le carriere femminili nelle aziende. Tra questi ci sono l'elevata connotazione maschile del mercato del lavoro (44%), il problema della cura della famiglia (28%), i pregiudizi culturali (23%) e il tema della maternità (20%).

Preso atto di quello che si potrebbe chiamare "il sistema dei pregiudizi", è stato individuato un percorso di valorizzazione delle risorse femminile all'interno delle organizzazioni.

Tra le misure concrete proposte nel progetto ci sono i congedi di paternità favoriti dalle aziende, le "banche delle ore", gli orari flessibili e il part-time reversibile, il telelavoro al 50%.

Tra le misure per favorire la permanenza in azienda, sconti e convenzioni per i trasporti e i servizi pre e post-scuola. Per gli interventi di sviluppo delle donne, la formazione modello blended e l'e-learning, la formazione a distanza e lo sviluppo di periodi sabbatici.

Maria Rosaria Di Renzo

L'Europa vista da Londra

Negli ultimi giorni sono state prese due decisioni importanti a livello europeo: l'accordo sul Trattato che sostituirà la Costituzione europea firmata a Roma nel 2005 e l'intesa tra Borsa Italiana e London Stock Exchange (Lse).

Dopo aver rischiato una clamorosa rottura, l'Europa ha trovato l'accordo sul Trattato che dovrà sostituire la Costituzione bocciata nel 2005 dai referendum in Francia e Olanda. Per raggiungere l'accordo sono state necessarie concessioni soprattutto a Polonia e Gran Bretagna. La Polonia ha ottenuto che il sistema a doppia maggioranza non entri in vigore nel 2009 ma solo nel 2017; la Gran Bretagna ha ottenuto la salvaguarda del Common Law.

Con l'alleanza tra le piazze finanziarie di Londra e Milano nasce il nuovo leader europeo, con più di 3.500 società quotate. Il cda di Borsa Italiana ha accettato la proposta presentata dal Lse tramite cui gli azionisti di Piazza Affari avranno poco più del 28% della holding e il cda della nuova società che nascerà dall'integrazione fra Lse e Borsa Italiana sarà costituito da 12 membri, di cui cinque italiani e sette inglesi.

All'amministratore delegato di Borsa Italiana, Massimo Capuano, andrà la poltrona di deputy ceo. Il via libera di Borsa Italiana all'accordo con il Lse di Londra è accolto con «grande apprezzamento» dalla Banca d'Italia. Il ministro dell'Economia, Tommaso Padoa-Schioppa ha dichiarato: «Si tratta di un accordo molto positivo perché crea una realtà internazionale molto forte, nell'ambito della quale il gruppo dei soci italiani può arrivare a essere il secondo azionista. L'operazione si iscrive nell'importante processo di rafforzamento internazionale delle istituzioni finanziarie italiane».

Questi due importanti avvenimenti dimostrano quanto sia ancora complicato trovare una visione strategica condivisa a livello europeo. Commentando l'accordo sul trattato europeo,



Romano Prodi ha ammesso che «avremmo voluto un'Europa più forte». Mentre per quanto riguarda la fusione tra Lse e Borsa Italiana, non bisogna dimenticare che l'obiettivo a livello europeo era quello di creare un'unica società mercato dell'area euro, mettendo insieme Deutsche Borse, Euronext e Borsa italiana. L'auspicio non si è trasformato in realtà: le società mercato sono andate ciascuna per conto suo. A cominciare da Euronext (Francia, Olanda, Belgio, Portogallo) che si è alleata con gli americani del Nyse (New York Stock Exchange) che ha fatto tramontare i piani dei volenterosi ministri europei.

Vanina Torlò
Tutor EMBA
Corporate Strategy

executivemba

DIREZIONE
LUISS BUSINESS SCHOOL

ffontana@luiss.it
tel. 06.85.225.328

DIREZIONE EMBA

ggabrielli@luiss.it
tel. 06.85.225.374-251
Fax. 06.85225.682

COORDINAMENTO

sprofili@luiss.it
06.85.225.374-251

COMUNICAZIONE

mastorino@luiss.it
tel. 06.85.222.316

SEGRETERIA ORGANIZZATIVA

emba@luiss.it
raddari@luiss.it
sangelini@luiss.it
tel. 06.85.225.251 - 328
Fax. 06.84.13.998

vtorlo@luiss.it
agmarinelli@luiss.it
mrdirenzo@luiss.it
mtallo@luiss.it

06.85.225.323-326