

L'estate è alle porte, ma prima di goderci le meritate vacanze e lasciarci alle spalle l'inverno più rigido degli ultimi decenni - finanziariamente parlando - molti di noi si trovano ad affrontare il periodo più intenso dell'anno. Fondi, advisor e lawyer sono tutti concentrati ed orientati al conseguimento dei risultati attraverso la chiusura di numerosi deal nei prossimi mesi.

Nonostante i molti impegni arriva puntuale l'appuntamento trimestrale con la Newsletter dell'AMMB. Un appuntamento che intendiamo proseguire, confermare ed innovare. Con questo spirito nasce infatti il terzo numero, che si presenta più sobrio nei contenuti, avendo volutamente accantonato le tematiche connesse alla crisi economica, che aveva avuto ampio spazio nei precedenti numeri, per porre l'accento su ciò che la crisi ci ha insegnato, soprattutto dal punto di vista etico.

In questo numero abbiamo chiesto a Fabio Sattin, docente del Master e Presidente di Private Equity Partner SGR, una riflessione sul futuro non solo del Private Equity in Italia, ma anche dei fondamenti etici su cui dovrebbero basarsi i comportamenti di chiunque opera in questo settore. Si prosegue con un contributo di Gianluca Lanzillotta (Direttore Tecnico-Scientifico AMMB) sulle prospettive di investimento nell'ambito delle energie rinnovabili. Da questo numero prende il via la nuova sezione "Focus" che coinvolgerà prevalentemente professionisti esterni al Master. In questo numero Giovanni Vita (Vice Presidente AMMB) ha intervistato Raffaella Longhi, Head Hunter ed Amministratore Delegato della Hirtos Executive Search. Seguono, la Rubrica "Culturando" di Dalila Alberici (Segretario di Tesoreria) con i principali appuntamenti culturali nella città di Milano ed il tradizionale appuntamento con "L'intervista doppia" il botto e risposta fra esperienze e punti di vista di due esponenti del mondo professionale e della finanza: in questo numero, Davide Grignani, Senior Banker Financial Institution di Société Générale, docente MMB del corso di Finanza Strutturata, ed Eugenio Morpurgo, C.E.O. di Fineurop Soditic, docente MMB del corso di Corporate Finance. La Newsletter si chiude con l'interessante contributo di Massimiliano Talli (MMB1) e la sua esperienza post-Master.

Un grazie di cuore a tutti coloro che hanno collaborato alla Newsletter e che vorranno offrire il loro sostegno per ampliare il network dell'AMMB. Un grande in bocca al lupo alle "nuove leve" che si accingono ad iniziare lo stage...ed infine buone vacanze a tutti!

Michele Carnovale

Direttore Tecnico Organizzativo AMMB
michelecarnovale@hotmail.com

Dal capitale di rischio al coraggio di rischiare

di Fabio Sattin

Presidente Private Equity Partner SGR



Analizzando i fattori che hanno generato e stanno caratterizzando la situazione di crisi che è innanzi a tutti noi, anche pensando all'Università di Castellanza dove ho insegnato per molti anni ed al Master in Merchant Banking che ho avuto l'onore di contribuire a fondare, viene spontaneo domandarsi: ma abbiamo studiato le cose giuste? Abbiamo tutti fatto quello che andava fatto? La strada imboccata dalle nostre economie era quella giusta? Abbiamo tutti usato al meglio la nostra preparazione e la nostra intelligenza? E come sarà il futuro dei nostri figli e dei futuri studenti? Li stiamo preparando adeguatamente per questo nuovo scenario?

Risposte precise non ne ho. Ma sono preoccupato, come lo siamo tutti. In un momento in cui si sono drammaticamente spezzate mille certezze e la teoria economica e finanziaria ha mostrato inequivocabilmente tutti i limiti di una eccessiva superficialità e standardizzazione di azioni e comportamenti, una cosa è chiara. Nessuno ha la formula magica. E non esistono dogmi né verità assolute. E di fronte a questa situazione, viene voglia di dire che probabilmente le uniche cose a cui forse possiamo appigliarci, per quanto banale e superficiale possa apparire tale affermazione, sono: il buon senso, l'esperienza, quella vera maturata sul campo, e soprattutto la nostra preparazione, cultura, intelligenza, spirito critico, capacità di adattamento ed autonomia di pensiero. E su questo, in Europa ed in Italia, non siamo secondi a nessuno. Anzi! Ed il ruolo svolto dall'Università e dai corsi di specializzazione continuerà ad essere fondamentale e determinante per consentire lo svilupparsi di queste competenze e capacità. Oggi più che mai!

Ma il futuro, questa sì è una certezza, sarà sempre più complesso e per farvi fronte servono, da parte di tutti, Università e studenti in primis, scelte innovative e coraggiose. A tutti i livelli. Non bisogna quindi avere il timore di mettere in discussione anche quanto sembra apparentemente indiscutibile. E se ci sono dei cambiamenti da fare, anche riguardanti le metodologie e la didattica, vanno fatti e subito. Ma affinché l'analisi ed eventualmente la critica si trasformino in azioni bisogna poi avere la volontà di prendere decisioni coerenti e coraggiose anche e soprattutto a livello personale, aprendosi a nuovi percorsi professionali o imprenditoriali anche non usuali o poco conosciuti e che vedano nel mondo il proprio orizzonte. Bisogna ritrovare il coraggio di rischiare e di mettersi in gioco su scala globale.

Con determinazione, convincimento e soprattutto profonda passione e dedizione per quello che si sceglierà di fare, capitalizzando al massimo sulle proprie competenze ed attitudini personali. E l'Università dovrà aiutare e supportare questo processo fornendo una preparazione adeguata e coerente con tali esigenze e tenendo conto che le scelte non potranno ne dovranno essere le stesse per tutti e che la selezione non potrà che avvenire in base a criteri altamente meritocratici.

Per quanto riguarda specificatamente gli azionalisti e gli operatori di private equity, si dovranno valutare le società in modo approfondito, con autonomia ed onestà intellettuale cercando, per quanto possibile, di capirne le mille sfaccettature e soprattutto di coglierne quegli elementi, se ce ne sono, che consentiranno loro di superare questi difficili momenti e di avere un futuro effettivo e non solo sulla carta.

In Italia di aziende che hanno queste caratteristiche ce ne sono. Forse anche più che in altri paesi. Ma bisogna scovarle, capirle e possibilmente valorizzarle ed aiutarle. Magari ci vorranno tempi più lunghi e certamente una maggiore attenzione agli aspetti fondamentali e di business. Concentrandosi sulla creazione di valore che abbia una tenuta nel tempo e sia in grado di superare situazioni di difficoltà, che comunque continueranno ad esserci.

Non sarà facile e non tutti saranno in grado di farlo. Cerchiamo allora di cogliere al meglio la lezione che ci viene da questa difficile congiuntura per rifondare su basi più solide e durature lo sviluppo delle nostre società, della nostra economia e dei nostri giovani e sono certo che in questo cammino l'Università di Castellanza sarà presente ed operati i necessari adattamenti ed aggiornamenti, continuerà a svolgere il suo ruolo con professionalità, conoscenza e competenza.

fabio.sattin@privateequitypartners.com

Le energie rinnovabili: una possibilità o una prospettiva futura

di Gianluca Lanzillotta

Un'economia energetica basata su combustibili fossili non è più sostenibile per una serie di ragioni che spaziano dall'inquinamento ambientale, al costante aumento dei costi dovuti alla crescita della richiesta, al calo delle risorse e alla dipendenza dai Paesi produttori di petrolio. Negli ultimi anni la necessità dell'utilizzo e dello sviluppo di energie alternative e rinnovabili sta diventando un tema di sempre maggiore attualità. Inoltre, l'aumento della tutela ambientale, la crescita della domanda di energia da parte di economie emergenti come Cina ed India nonché

l'abbassamento dei combustibili fossili e la volatilità dei loro prezzi, stanno sottolineando la crescente urgenza ed ineluttabilità di un ripensamento nella gestione globale delle politiche energetiche.

In questo contesto di ricerca di indipendenza energetica e di accordi internazionali come il protocollo di Kyoto per la limitazione delle emissioni di gas ad effetto serra, le tecniche di sfruttamento delle fonti rinnovabili stanno conoscendo uno sviluppo esponenziale inarrestabile.

L'Unione Europea ha così fissato tra i suoi obiettivi l'aumento della proporzione di energie rinnovabili nel suo mix di fonti di energia dal 14% al 22% entro il 2010, nonché l'aumento della percentuale di biocombustibili per i trasporti a 5,75% nello stesso periodo (nel 2002 la percentuale era di solo 0,6%). Anche in Cina gli obiettivi sono ambiziosi: la quota di energie rinnovabili dovrà rappresentare il 10% del fabbisogno energetico entro il 2020. Infine, negli Stati Uniti, diversi Stati hanno fissato politiche volte a favorire l'utilizzo di fonti di energie alternative. In particolare la California sta anticipando il termine del 2017 al 2010 entro il 20% del mix energetico dovrà essere ottenuto tramite fonti di energie rinnovabili.

Per quanto riguarda il futuro dell'approvvigionamento energetico, esistono diverse teorie, tutte prospettanti scenari più o meno ottimistici o più o meno pessimistici.

C'è chi, come la International Energy Agency (IEA), prevede che nei prossimi anni l'aumento di domanda di energia verrà soddisfatto per il 90 per cento da combustibili fossili, mentre c'è chi, come Jeremy Rifkin nel suo libro *Economia dell'Idrogeno*, prevede che tra il 2010 ed il 2020 si raggiungerà il picco di produzione del petrolio e che quindi nel prossimo futuro le rinnovabili avranno un grosso sviluppo. Anche Shell è molto ottimista sull'uso delle rinnovabili, in quanto prevede che entro il 2050 più di un terzo del mercato della nuova generazione elettrica sarà coperto da fonti alternative. Ancora più ottimista è John Brown, presidente del British Petroleum, secondo cui entro il 2050 si arriverà al 50 per cento di rinnovabili.

La divergenza tra i vari scenari dipende da tre tipi di valutazioni:

- Valutazioni tecniche, legate ad esempio alla reale entità delle riserve petrolifere;
- Valutazioni economiche, legate per lo più all'andamento del prezzo del Greggio;
- Valutazioni ambientali, legate alla maggiore o minore sensibilità nei confronti delle problematiche ambientali.

Le energie rinnovabili in Italia – un buon affare per le aziende?... o per le banche?

L'Italia è il secondo paese mondiale in termini di importazione di energia elettrica, mentre non compare nella classifica dei primi 10 produttori. Questa caratteristica rende il sistema energetico italiano particolarmente

vulnerabile rispetto alle dinamiche di mercato sia nel caso di produzione interna di energia elettrica attraverso combustibili di origine fossile, che rispetto all'acquisto della stessa da Paesi limitrofi che, pur producendo, come la Francia, a condizioni relativamente indipendenti dal prezzo dei prodotti petroliferi e del gas (per la forte componente nucleare), adeguano i prezzi alle dinamiche di mercato estraendo forti surplus di prezzo. Tale contesto rende particolarmente sensibile la "questione energetica" in Italia in quanto le imprese italiane risultano svantaggiate dal punto di vista competitivo sia rispetto ai concorrenti globali, che rispetto agli stessi Paesi europei molto più prossimi ed agguerriti.

La posizione dell'Italia per ciò che concerne il sistema energetico può essere riepilogata in 3 punti:

- forte dipendenza energetica dall'estero, non solo di petrolio, gas e derivati, ma anche di elettricità pura;
- ridotta possibilità da parte del sistema energetico italiano di attivare fonti energetiche alternative significative;
- elevati livelli dei costi dell'energia elettrica dovuti alle necessità di importazione massiccia a prezzi relativamente sfavorevoli, a condizioni fiscali interne particolarmente onerose, a una forte reattività dei prezzi stessi rispetto al prezzo delle materie prime, ad una struttura non ottimale del mercato elettrico.

La produzione di energia in Italia nel 2008 è così sintetizzabile: Petrolio 45%, Gas 39%, Carbone 9%, Geotermica – Solare – Eolica 3%, Rifiuti e rinnovabili combinate 2%, Idroelettrico 2%.

Gli investimenti in impianti a energie rinnovabili sono attraenti per le imprese, sia in veste di fornitori di energia alla rete elettrica nazionale che in qualità di utilizzatori diretti per i propri processi produttivi.

L'attuale sistema italiano di incentivazione degli impianti a energie rinnovabili, dopo l'entrata in vigore della Legge 244 del 24 dicembre 2007 (della quale mancano ancora alcuni decreti attuativi), garantisce agli impianti a fonte rinnovabile entrati in esercizio dal 2008 a seguito di nuova costruzione, rifacimento, o potenziamento, il diritto ai Certificati Verdi, della durata di 15 anni, pari al prodotto della produzione netta di energia elettrica da fonti rinnovabili moltiplicata per un coefficiente diverso da fonte a fonte.

Gli impianti di potenza inferiore a 1 MWe, su richiesta del produttore, possono inoltre essere incentivati, in alternativa ai Certificati Verdi, con un conto energia specifico per fonte, ovvero tramite una tariffa fissa omnicomprendiva per ogni kWh prodotto.

La tabella subito sotto mette in evidenza quali possono essere i ritorni in termini di IRR per un azionista per investimenti effettuati su impianti destinati alla produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili. Le assumptions alla base dei seguenti risultati sono il frutto delle seguenti ipotesi/variabili:

- quota di autoconsumo (100%, ipotesi di completo utilizzo dell'energia prodotta all'interno dei processi produttivi – 0% ipotesi di completa cessione alla rete dell'energia prodotta);
- costo medio per MW installato per impianto valutato a prezzi di mercato;
- investimento con "leverage" pari al 75% dell'investimento complessivo;
- tasso di interesse medio pari al 6,5%
- durata media di gestione ventennale.

Quota di Autoconsumo	Ipotesi di Indebitamento	Mini-Hydro	Eolico	Fotovoltaico	Biomasse		
					Cippato	Olivegusti	Gas
100%	Senza Indebit. 18,3% Con Indebit. 36,2%	19,4% 40,5%	19,4% 40,5%	8,8% 12,0%	28,2% 73,3%	37,4% 112,1%	26,8% 67,3%
75%	Senza Indebit. 17,4% Con Indebit. 33,7%	18,1% 36,8%	18,1% 36,8%	8,6% 11,5%	25,1% 63,0%	29,4% 85,6%	24,6% 60,1%
50%	Senza Indebit. 16,1% Con Indebit. 29,9%	16,5% 32,0%	16,5% 32,0%	8,3% 10,9%	21,8% 52,3%	20,3% 57,3%	22,2% 52,1%
25%	Senza Indebit. 14,5% Con Indebit. 25,3%	14,9% 27,6%	14,9% 27,6%	8,0% 10,2%	18,3% 10,2%	7,9% 19,6%	18,6% 44,1%
0%	Senza Indebit. 12,7% Con Indebit. 20,8%	13,1% 23,1%	13,1% 23,1%	7,5% 9,3%	14,6% 30,2%	No IRR No IRR	17,0% 36,2%

Sviluppo sostenibile... o semplici leggi di mercato? Alcune considerazioni

Come sarebbe il mondo se tutti i paesi funzionassero al 100% con energie rinnovabili? Oppure, volendo essere un po' meno ambiziosi, ci si potrebbe chiedere: come sarebbe il mondo se tutti i Paesi si attenessero ad articolate strategie di risparmio energetico, funzionando unicamente con le energie fossili presenti sul loro territorio e con energie rinnovabili? Ad esempio, il Nord America (Stati Uniti e Canada) consuma il 30% del petrolio mondiale, ma ne produce appena il 18%. Come sarebbe, quindi, il mondo se il commercio di energia non influisse più sulle relazioni internazionali?

E' una domanda difficile, estremamente complessa, cui non si può rispondere in modo affrettato e che, sorprendentemente, si sono posti in pochi. In questo mondo ideale, gli Stati Uniti non si interesserebbero più al Vicino Oriente e a Hugo Chavez. La Cina non si curerebbe più dell'Africa. L'aeroporto di Baku, in Azerbaijan, cadrebbe in disuso, perché a nessuno importerebbe più molto di questo paese altamente democratico! Le renne dell'Alaska non dovrebbero più temere per il loro futuro. Le petroliere si limiterebbero a trasportare mulini a vento, pannelli solari e turbine idrauliche. E, ovviamente, non si chiamerebbero più petroliere! Si vivrebbe in pace in questo mondo ideale? Non necessariamente. Infatti, non ci sono questioni energetiche alla base del conflitto israelo-palestinese. Tuttavia, uno sviluppo generalizzato dell'uso di energia pulita attenuerebbe di certo l'isteria del nostro mondo. Gli scambi continuerebbero ad esistere, ma funzionerebbero in modo diverso. Molti paesi potrebbero seguire l'esempio svedese ed importare carburanti verdi dal Brasile, che diventerebbe, in pochi anni, una grande potenza energetica. In definitiva, in un mondo senza energia fossile la carta dei traffici sarebbe interamente da ridisegnare.

Oggi, un paese che dispone di importanti risorse fossili può facilmente influire sulla geopolitica mondiale, come dimostrano le strategie adottate da Vladimir Putin e dall'impresa russa Gazprom nel settore del gas: la Russia, infatti, produce il 28% del gas consumato in Francia, il 27% del gas consumato in Italia, il 35% del gas consumato in Germania - in media, il 25% del gas consumato nell'Europa a 25; allo stesso tempo, però, la Russia produce il 100% del gas consumato in Estonia, in Finlandia, in Lettonia e in Lituania (dati del 2004, "Sonnenzeitung", 4-06). Da decenni, in diversi paesi si è approfondita la contraddizione tra i principi democratici su cui si fondano i loro governi e la loro condotta in campo energetico: per garantirsi l'arrivo regolare di grandi navi cisterna, piene fino all'orlo, o per assicurarsi che oleodotti e gasdotti funzionino sempre a pieno regime, vengono accettate tutte, o quasi, le condizioni imposte dai regimi meno democratici del pianeta, perché, da quando l'Arabia Saudita tossisce, l'Occidente trema. Ma, con molta energia rinnovabile, questo non accadrebbe più.

Gianluca Lanzillotta
Direttore Tecnico Scientifico
G.Lanzillotta@centrobanca.it

Focus "Lavoro e Carriere"

A cura di GIOVANNI VITA
Vice-Presidente, Dir. Gen. Org.vo AMMB
giovita76@libero.it

* * * * *

Intervista a
RAFFAELLA LONGHI
A.D. HIRTOS
EXECUTIVE SEARCH SRL
- GRUPPO HIRTOS



ra che la crisi sembra, almeno mediaticamente, aver raggiunto il suo giro di boa, è importante capire quali siano le condizioni del mercato del recruiting e quali i settori che presentano le reali opportunità. E' il momento giusto per crescere in azienda o per spostarsi? Come? E con quali caratteri distintivi?

Lo abbiamo chiesto a Raffaella Longhi, A.D. della Hirtos Executive Search Srl, Head Hunter del Gruppo Hirtos; ... che ci ha accolti con una carica di energia positiva, e ci ha lanciato un messaggio: E' ORA DI "METTERSI IN GIOCO"!

L'attuale clima di sfiducia che caratterizza i mercati da diversi mesi ha inciso negativamente nel settore del recruiting. Quali sono gli ambiti che stanno registrando i risultati migliori e quali, invece, risentono ancora della congiuntura sfavorevole?

A livello di mercati, i settori che hanno risentito maggiormente della crisi sono quello finanziario - bancario (istituti di credito, merchant bank, fondi di private equity) e quello produttivo (automotive, tessile, chimico, meccanico), dove le assunzioni sono state notevolmente ridotte e, anche a fronte di dimissioni, le società hanno affidato nuove responsabilità alle risorse già in azienda. A livello di posizioni, sono maggiormente ricercate candidature operanti nelle aree Finance e Controllo di Gestione (CFO, Controller, Legali, Fiscali) e nelle aree Information Technology (Capi Progetto SAP, Web e Business Intelligence), mentre meno richieste sono le posizioni operanti nelle aree Marketing e Vendite.

Più che orientarsi a sviluppare il business e ad individuare nuove strategie commerciali, le aziende in questo momento storico sono focalizzate a controllare processi, procedure e costi e a monitorare gli aspetti economici e finanziari.

La crescita interna le sembra un percorso raggiungibile in questo periodo? Quale consiglio darebbe a chi è in attesa di conferme sul fronte "piano di carriera"?

Oggi le società, soprattutto multinazionali e di grandi dimensioni, privilegiano la crescita interna, preferendo "puntare" su giovani brillanti da formare e accompagnare nella crescita professionale e nell'acquisizione di tutta quella serie di valori e comportamenti che formano il clima e la cultura dell'azienda. Fedeltà e senso di appartenenza vengono giudicati segni di affidabilità e maturità e le società non valutano positivamente i candidati che hanno cambiato troppo frequentemente azienda e la cui eccessiva ambizione viene letta come arroganza. Le società cercano così di trattenere le persone valide, preferendo venire incontro alle loro richieste, piuttosto che "rischiare" cercando candidature esterne. In questo contesto diventa quindi importante cercare di condividere con l'azienda il proprio piano di sviluppo professionale ed effettuare dei check periodici per valutare aspettative ed opportunità.

Se, in generale, cambiare troppo frequentemente azienda non è quindi consigliabile, quando un professionista o un manager non sta più crescendo in termini di competenze e responsabilità non deve però perdere le opportunità che solo il cambio di società può offrirgli. Una nuova azienda, con la sua cultura, un nuovo settore e un nuovo network di relazioni sono un bagaglio sempre molto importante nella propria crescita.

La flessibilità è da sempre considerata un elemento fondamentale. Negli ultimi mesi a Milano è cresciuto notevolmente il numero delle imprese individuali. In un contesto di crisi globale, flessibilità può significare anche essere disponibili a "mettersi in proprio"?

Flessibilità spesso significa mettersi in discussione e "reinventarsi", analizzare e valutare le opportunità e i trend

evolutivi dentro e fuori l'azienda, saper reagire al contesto e agli eventi in modo propositivo e costruttivo, sapendo trasformare le criticità in opportunità di sviluppo professionale e/o personale. Molti manager, dopo aver lasciato la propria azienda a seguito di ristrutturazioni, hanno deciso di mettersi in proprio come consulenti o come imprenditori, riuscendo a trasformare un evento inaspettato e, a volte, traumatico, in una sfida in cui investire tutta la propria energia e il proprio bagaglio di esperienza e competenza. L'attuale maggiore propensione delle aziende ad esternalizzare servizi non core business può favorire proprio queste nuove imprese ed attività di consulenza. Nei momenti di crisi diventano ancora più fondamentali le doti di qualità, serietà e professionalità e le società con tali caratteristiche saranno sicuramente premiate.

Recenti studi hanno evidenziato la situazione penalizzante delle donne nel mercato del lavoro, in relazione soprattutto alla naturale esigenza di coniugare carriera e famiglia/maternità. Cosa aggiungerebbe, in merito, guardando al corporate banking ed ai suoi ambiti attigui?

Le attività svolte nelle banche d'affari, nei fondi di private equity e nelle società di consulenza che si occupano di M&A e Corporate Finance esigono un elevato coinvolgimento a livello di tempo e disponibilità a viaggiare. Tali esigenze penalizzano le donne, soprattutto se madri. L'attuale momento di crisi sta esacerbando tali difficoltà per le donne, in quanto nelle aziende, diventate sempre più snelle, ogni posizione tende ad avere un carico di lavoro sempre maggiore: lavorare a tarda sera e nei weekend per i manager è spesso la norma. Anche a livello di assunzioni le aziende tendono a privilegiare la scelta di manager uomini, per non rischiare di restare "scoperte" nel periodo di una possibile maternità. Tutto ciò, oltre ad essere penalizzante per le donne, priva le aziende di quelle caratteristiche "femminili" di dedizione, fedeltà, tenacia ed empatia e di quelle doti di flessibilità e multitasking che tanto risultano utili proprio nei momenti di crisi.

Quali sono i caratteri distintivi del capitale umano italiano e quali le condizioni affinché tali caratteri siano fattori di traino per la ripresa economica del Paese rispetto al contesto internazionale? In merito a questo aspetto, come si orientano le aziende che operano su scala globale?

I nostri caratteri distintivi sono la creatività, l'empatia, lo spirito di iniziativa, la capacità di avere una visione globale e prospettica delle problematiche. Siamo spesso più flessibili dei manager di altri Paesi, abbiamo buone capacità di comunicazione e di relazione con culture diverse, siamo capaci di utilizzare il "pensiero laterale" e l'"intelligenza emotiva" e abbiamo spiccate doti di problem solving innovativo e di team working. Tutte queste caratteristiche, se accompagnate da una serena consapevolezza del nostro valore, troppo spesso offuscata da un eccesso di autocritica e di esterofilia, possono essere davvero il fattore trainante

per ricominciare a guardare al futuro in modo costruttivo e per iniziare una seria ed effettiva ripresa economica nel nostro Paese. Non frequentemente le multinazionali estere offrono ai manager italiani ruoli di vertice all'estero, ma quando lo fanno sono sempre casi di successo.

Lei, oltre ad essere Manager affermata, è anche pittrice. In periodi di crisi, una passione può fare la differenza? Ovvero, flessibilità può significare anche questo?

Se flessibilità significa anche curiosità intellettuale, energia e positività, una "passione" può fare la differenza sempre, non solo in periodi di crisi. Impegnarsi non solo nel lavoro, ma anche in contesti artistici, sportivi o sociali che richiedono concentrazione, coerenza e competenza, significa sviluppare una personalità aperta e capace di diffondere energia, passione e creatività nei diversi contesti in cui opera.

Che messaggio ci può dare?

Sempre più importante diventa oggi sapersi muovere in contesti incerti e con cambiamenti molto veloci, ed avere una visione prospettica che sappia anticipare il futuro. Ritengo che la crisi abbia fatto riemergere il ruolo fondamentale della qualità e dell'etica professionale. Il mondo del lavoro è oggi più selettivo, ma le aziende sono sempre più interessate ai talenti e premiano le caratteristiche di serietà, professionalità, dedizione e velocità di apprendimento e di reazione. Oggi è il momento delle grandi sfide, sia per le aziende che per l'individuo. E' il momento di investire su se stessi e sulle proprie capacità, di mettersi in gioco, di creare opportunità prima ancora che si presentino, di essere vigili e guardare con curiosità intorno a se stessi.

Culturando

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

Concerti:

- **Chris Cornell** Alcatraz 06/07/2009
- **Steely Dan** Arena Civica 09/07/2009
- **George Benson**, Teatro degli Arcimboldi 20/07/2009
- **Oasis**, Fiera Milano Nuovo Polo Rho-Pero 30/08/2009

Teatro:

- **Milano Flamenco Festival**, Teatro Out Off di Milano, dal 07/07/2009 al 09/07/2009
- **Pink Floyd Ballet**, Teatro alla Scala dal 29/06/2009 al 10/07/2009

Mostre:

- **Triennale Architettura**, Triennale di Milano fino al 26/07/2009
- **Sguardi sul Giappone**, Forma - Centro Internazionale di Fotografia dal 01/07/2009 al 06/09/2009



Davide Grignani
Société Générale
Senior Banker Financial Institution

L'intervista doppia

Eugenio Morpurgo
Fineurop Soditic
Amministratore Delegato



Si presenti in 2 righe

Milanese, sposato, tre figli: oltre 25 anni di Investment Banking (uno dei pochi a non essere ancora riuscito a ritirarsi benestante da un pezzo!) in Banca Commerciale Italiana e affiliate (FinComit, BIL), Salomon Brothers, Paribas, Lehman e Societe Generale, avendo deciso dopo 4 anni a NY negli anni '80 di avere famiglia amici e lavoro in Italia.

Com'è cambiato il Suo lavoro nell'ultimo anno e mezzo?

Essendo responsabile di tutte le attività finanziarie con le istituzioni finanziarie italiane (tra le migliori al mondo dopo tutto!), dal giugno 2007 siamo in trincea, "no fun" ma si resiste alla peggiore crisi mai vista cercando di uscirne ancora in sella... Il sistema bancario anglosassone e - in minor misura - mondiale si è preso una colossale sbornia ed ora sta passando attraverso pesanti postumi e questa intossicazione se la ricorderà per un pezzo.

...e come crede cambierà in futuro?

Come ho avuto modo di scrivere in tempi non sospetti, i business model dell'investment banking sono oggi oggetto di profonde revisioni; ora le distorsioni competitive sono enormi e non è facile individuarne gli esiti finali, ma ritengo che alla fine ritornerà nella giusta posizione il ruolo delle relazioni e dei rapporti di fiducia che per troppi anni sono stati penalizzati dal prevalere di top management espressi dal mondo del trade & sales, dei derivati e della finanza strutturata.

Si è sentito da più parti porre l'accento sulla questione etica. Crede che etica e finanza possano convivere?

Non "possano", devono! senza il rapporto fiduciario di forte "trust" tra banca (o assicurazione o gestore) e cliente il nostro mondo alla fine non ha senso. NB: credito viene dal verbo "credere" e quasi tutti ignorano questo particolare. Chi non ha un rapporto etico nella finanza dovrebbe essere letteralmente "buttato fuori" (ivi compresi i "regulators" che non mi pare abbiano affatto pagato sinora le loro colpe in questa terribile crisi).

Cos'è più importante nel Suo lavoro?

I clienti, il rigore, il render conto del mio operato, la trasparenza, i miei colleghi e le persone con cui interagisco ogni giorno.

Si presenti in 2 righe

Sono Eugenio Morpurgo, 48 anni, socio fondatore e amministratore delegato di Fineurop Soditic. Ho iniziato a lavorare in Germania nel lontano 1985 per il gruppo Matuschka a Monaco di Baviera, poi in Deutsche Bank a Francoforte, Londra e Milano. Dal 1993 al 1998 sono stato in SOPAF come Direttore Centrale, nel 1998 abbiamo costituito Fineurop Soditic, boutique specializzata in M&A e debt advisory.

Com'è cambiato il Suo lavoro nell'ultimo anno e mezzo?

E' cambiato molto. E' un mercato molto più difficile e selettivo, sia nel M&A che nel debito. In particolare nel M&A si è passati da un mercato del "venditore" a un "mercato del compratore", mentre nel debito ci si occupa molto di più delle ristrutturazioni. In generale vi è una maggior richiesta di valore aggiunto, si è passati da un modo di fare banca d'affari basato su processi e procedure alla necessità di una consulenza molto più mirata ad altissimo valore aggiunto.

...e come crede cambierà in futuro?

Credo ci sarà sempre più bisogno di consulenza indipendente, senza alcun conflitto di interesse e di alto livello. Il network nazionale e internazionale potrà fare la differenza e naturalmente la capacità di portare idee originali.

Si è sentito da più parti porre l'accento sulla questione etica. Crede che etica e finanza possano convivere?

Etica e Finanza devono convivere sempre, anzi confesso una certa perplessità quando leggo di "Finanza Etica" o "Fondo etico". Tutta la finanza lo dovrebbe essere, l'etica non deve costituire una sub-categoria!

Cos'è più importante nel Suo lavoro?

Dare il massimo, sempre, per non avere dopo rimpianti. Cercare sempre la qualità e privilegiare sempre gli interessi dei clienti.

Un errore da evitare?

Credersi arrivati e ritenere di poter inserire comodamente il "pilota automatico" per qualsiasi situazione e progetto. Un altro errore è quello di rimuginare sugli errori passati, bisogna sempre guardare avanti.



Davide Grignani
Société Générale
Senior Banker Financial Institution

L'intervista doppia

Eugenio Morpurgo
Fineurop Soditic
Amministratore Delegato



Un errore da evitare?

Pensare di essere importanti ed "imparati": non sopporto l'arroganza.

... la Sua più grande soddisfazione professionale?

Aver visto tanti miei giovani colleghi aver fatto grandi carriere e belle famiglie ed essere restati amici: con loro ho speso più giorni al lavoro che con la mia famiglia a casa! A livello storiografico: Enrico Cuccia (in anni in cui era ancora in perfetta salute) aveva detto che la fusione della Fondiaria con la SAI l'avrebbe potuta fare solo Mediobanca... Lo considero un deal in cui ho avuto un ruolo non secondario.

Torniamo indietro nel tempo: ha 20 anni e guarda al suo futuro, cosa vede?

Un'Italia che (anche in finanza) ha un enorme bisogno di energie giovani ed entusiaste, competenze, spinta al cambiamento e che fa molta fatica a ripulirsi di poteri forti ed occulti, malavita ed evasione fiscale... purtroppo oggi vedo la stessa Italia, con gli stessi giovani e le stesse aspirazioni...ci vuole maggiore spinta civica, coinvolgimento e consapevolezza per far 'si che i prossimi 20 anni non siano ancora così "statici" e che chi lavora onestamente, anche e soprattutto in finanza, non soccomba sotto i due "macro fattori" d'Italia sopra citati.

Cosa si sente di consigliare a chi ha appena concluso/sta concludendo il Master?

Di non considerarlo uno "status" per sé ma uno strumento utile in più nella cassetta degli attrezzi professionali. In classe abbiamo parlato con gli studenti di problemi e aspetti reali, di lavoro, di casi concreti: dovrebbe essere uno strumento utile per avere la capacità di essere più convincenti, credibili ed abili nel "catturare" le opportunità - qualsiasi esse siano - che la vita sicuramente presenterà. Un potenziale datore di lavoro oggi sicuramente discrimina le rare opportunità con grande attenzione e cautela: il "fuoco sacro" e la chiarezza di idee e conoscenze sono un fattore chiave a disposizione dei "Master" per impressionare positivamente l'interlocutore.

Cosa apprezza e cosa invidia a Morpurgo?

Sono molto molto simpatetico con Eugenio da sempre: in realtà non ci siamo molto frequentati nella vita professionale e privata, ma, da parte mia, posso tranquillamente dire che ogni volta che lo ho ascoltato ho sempre condiviso al 100 % quanto sosteneva: un simile "hit ratio", constatato da parte di una persona piuttosto severa con sé ed il prossimo quale il sottoscritto, mi dice che abbiamo forti "affinità elettive" e valori comuni. NB. Non è una dichiarazione interpretabile se non in senso strettamente intellettuale !!

... la Sua più grande soddisfazione professionale?

Arrivare ogni mattina in ufficio e constatare che molti ci cercano per chiedere consigli. Come nella vita non c'è mai però la soddisfazione piena...pienissima...Si pensa sempre che si può fare di meglio e ci si concentra sul prossimo deal. Credo sia meglio così, per evitare qualsiasi senso di sazietà.

Torniamo indietro nel tempo: ha 20 anni e guarda al suo futuro, cosa vede?

20 anni fa pensavo che l'integrazione europea sarebbe stata molto più forte e rapida di quanto in realtà è avvenuto. Noto ancora, e questo lo si vede anche nel nostro mestiere, ancora molte barriere culturali. 20 anni fa pensavo anche ci sarebbero stati molti altri "capitani coraggiosi" ma oggi mi pare che pochi imprenditori italiani abbiano davvero progetti espansivi. 20 anni fa non avrei previsto il boom dei fondi di private equity...ma non avrei nemmeno previsto un calo così brusco della loro attività. In generale non avrei nemmeno previsto l'ampiezza delle bolle speculative (hedge funds, immobiliare, new economy).

Cosa si sente di consigliare a chi ha appena concluso/sta concludendo il Master?

di fare più colloqui possibile prima di entrare in azienda. Questo per rendersi conto di un mercato davvero diverso da quello di due anni fa. Ci sono mercati stagnanti (quello del M&A in questo momento) e invece segmenti in forte crescita (come quello delle ristrutturazioni).

Cosa apprezza e cosa invidia a Grignani?

Devo dire che forse l'unico pregio che ho è quello di non conoscere la parola invidia. Di Davide apprezzo davvero l'entusiasmo contagioso, è sempre di ottimo umore e riesce a trasmetterlo all'ambiente circostante. Si merita alla grande il successo che ha.

Intervista a cura di

Jacopo Strizzolo

jacopo1880@gmail.com

JOIN AMMB ON...

Linked in

La mia esperienza post-master

di Massimiliano Talli

Nel gennaio 2001 la prima edizione del Master in Merchant Banking della LIUC ha rappresentato per me un'occasione formativa unica ed il biglietto da visita indispensabile per entrare nel mondo del lavoro, più strettamente dell'*M&A* e del *private equity*, attraverso uno stage presso l'Avv. De Biasi, che negli anni seguenti è divenuto poi un amico oltre che un prezioso consulente.

Al termine del master e del periodo di stage, in un momento comunque molto precario con i mercati internazionali in piena turbolenza dopo il crollo delle Twin Towers e lo scoppio della bolla new economy, sono stato risucchiato nel mondo degli studi legali d'affari dove, per oltre 5 anni dividendomi fra Roma e Milano, ho avuto la possibilità di partecipare a diverse operazioni di M&A (con annesse interminabili maratone notturne) ed assistere quotidianamente le grandi multinazionali straniere in Italia.

così trovandomi a lavorare sempre più spesso in inglese e su standard contrattuali di tipo anglosassone, ho iniziato ben presto a maturare la curiosità di confrontarmi con un altro mondo del lavoro, meno legato ad un solo territorio e più vasto: in una parola il mercato internazionale. Evidente, quindi, che le esperienze maturate sino ad allora rappresentavano una base importante da cui partire ma non sufficiente per compiere il grande passo.

Nel settembre 2006 ho deciso quindi di chiedere un periodo di pausa allo studio legale presso il quale avevo lavorato 5 anni e trasferirmi a Londra per scommettere nuovamente sulla formazione.

Formazione teorica e professionale che ha preso la forma prima di un LL.M (*Master of Law*) in *Banking & Finance* presso il King's College London e poi del titolo di avvocato in Inghilterra e Galles (Solicitor) ottenuto attraverso gli esami di conversione (i QLTT, qualified lawyers transfer tests) del titolo di avvocato italiano.

Con queste nuove carte in mano, ho potuto finalmente avere accesso ad un mercato del lavoro più grande e dinamico di quello italiano e dal novembre 2007 ho infatti iniziato una nuova avventura professionale, a Bruxelles,

come *legal counsel* per una multinazionale franco-finlandese. Dal Belgio interagisco, dalla holding, con il fondo di private equity che controlla il gruppo, gli azionisti, le banche e soprattutto il management che il team legale affianca quotidianamente nell'implementazione delle operazioni di acquisizione e ri-finanziamento del gruppo. Operare all'estero, per un avvocato, significa soprattutto confrontarsi quotidianamente con sistemi di diritto diversi dal proprio, al fine di valutare l'efficacia e l'interpretazione di clausole e statuti in ordinamenti sempre diversi oltre che interloquire ogni giorno con colleghi di Londra, Parigi, Oslo, Francoforte, Helsinki ecc. Ecco quindi che bisogna necessariamente rimanere aggrappati agli istituti più che alle norme (quanto al diritto) ed alle strutture più che alle formule (quanto alle operazioni finanziarie) per non perdere il senso dell'orientamento.

A distanza di quasi 10 anni dal Master in Merchant Banking, sento di dire che moltissimo di quello che oggi applico quotidianamente mi è stato insegnato, da un punto di vista teorico, proprio a Castellanza e poi solo perfezionato sul campo nel corso delle tante esperienze che al Master sono seguite.

Massimiliano Talli
maxtalli@me.com

SE VUOI SCRIVERE
UN ARTICOLO,
INVIALO ALLA
REDAZIONE AMMB

I NOSTRI RIFERIMENTI

Presidente: Marianna Castiglioni
Vice-Presidente: Giovanni Vita
Direttore Generale: Salvatore Rosato
Dir. Commissione Tecnica: Michele Carnovale
Dir. Commissione Scientifica: Gianluca Lanzillotta

AMMB
Associazione Master
in Merchant Banking
Corso Matteotti, 22
CASTELLANZA (VA)
ammb@liuc.it