

ECONOMIA & CARRIERE

I MAESTRI DEL MANAGEMENT INTERNAZIONALE

MICHAEL HOFFMAN

Fondatore del Center for business ethics, Bentley College



Ci dev'essere una rete capillare di controlli, anche all'estero, con ispettori che visitano gli impianti senza preavviso, per verificare tutta la produzione



«Più poteri ai dirigenti dell'etica»

Il guru di Boston: da Enron a Mattel, i codici aziendali non bastano

Non sempre l'etica negli affari si può imporre con delle leggi, per quanto stringenti. Situazioni come quella dei giocattoli cinesi di Mattel, del latte artificiale Nestlé per i bambini africani o delle protesti Dow Corning al silicone sono talmente delicate da gestire che le regole scritte spesso non aiutano. «In molti casi le peggiori decisioni del management s'inseriscono in un'area grigia e a prima vista possono sembrare perfettamente legittime: solo in seguito si scopre che invece hanno causato gravi danni». Per questo Michael Hoffman, guru bostoniano dell'etica aziendale, è convinto che un Ethics Officer, più sensibile alle sottili distinzioni fra giusto e sbagliato, dovrebbe essere chiamato automaticamente a partecipare alle decisioni dei vertici aziendali.

Come si costruisce una cultura etica che impedisca disastri come quello capitato alla Mattel o alla Dow Corning?

«Ci dev'essere una rete capillare di controlli interni, con ispettori che visitino gli impianti anche di sorpresa, senza alcun preavviso, per verificare che i prodotti siano appropriati. I controlli devono essere estesi a tutta la produzione, anche all'estero. E questa è la parte più difficile, in particolare quando si ha a che fare con Paesi complicati come la Cina. Ma ci vogliono soprattutto delle persone che tirino le fila di questa rete e abbiano la capacità d'interfac-

Identikit

Michael Hoffman è il fondatore e direttore del Center for Business Ethics del Bentley College, il primo centro di questo tipo aperto negli Usa. È stato il fondatore e il presidente della Society for Business Ethics, l'associazione degli Ethics Officer Usa

ciarsi sia con la produzione che con i decisori, con chi ha il potere di assumere e licenziare il top management».

Quindi con il consiglio d'amministrazione...

«Esattamente. E' ormai una quindicina d'anni che le corporation americane hanno creato la figura del Chief Ethics Officer (EO), una guida strategica e operativa che deve vigilare sulla conformità dell'operato dell'azienda alle buone regole di condotta etica. Ma in generale l'EO fa parte del management e viene ascoltato solo raramente dal consiglio d'amministrazione. Questo crea un chiaro conflitto d'interesse: da un lato l'EO non ha l'autorità sufficiente per imporsi sul top management, dall'altro lato è molto difficile per lui giudicare e denunciare la condotta morale di chi, come l'amministratore

delegato, ha il potere di assumerlo e licenziarlo. Ecco perché io propongo che l'EO sia messo in relazione diretta con il consiglio, a cui dovrebbe poter riportare direttamente, quasi come un revisore dei conti».

Ma per questo non ci sono già le normative anti-frode come la Sarbanes-Oxley?

«Le leggi di questo tipo sono sempre utili. Più ancora della Sarbanes-Oxley, che si rivolge solo alle società quotate, sono state utili le Federal Sentencing Guidelines for Or-

ganizations, che hanno imposto una serie di regole contro le truffe finanziarie, le molestie sessuali, i prodotti pericolosi. Le aziende non sono costrette a seguirle, ma in pratica lo fanno perché se succede un guaio il giudice ne tiene conto. Se le FSGO vengono applicate a puntino, in caso di denuncia la magistratura tende a perseguire i singoli manager, ma non la società».

Dunque le regole sono importanti...

«Importanti ma non decisive. Non dimentichiamo che Enron, ad esempio, aveva un codice etico lungo 72 pagine. "Scripta manent", dicono. Ma in questo caso non è servito a nulla. Non sono determinanti le dichiarazioni scritte, ma le persone. La cultura dell'etica deve partire dai valori, non dagli obblighi».

Il problema è che i manager in generale non sono concentrati sull'etica ma sul business.

«E' uno sbaglio, perché l'etica porta business. Compriamo più volentieri i prodotti di una società che tratta bene i suoi dipendenti, che non sporca l'ambiente, che non dà in giro bustarelle...».

L'etica nel business può diventare uno strumento di marketing?

«Spero qualcosa di più, ma anche. E' importante però che le belle cose propagate nelle pubblicità siano vere al cento per cento, altrimenti rischiano di diventare controproducenti».

Elena Comelli

MARKETING

L'etica non può essere un semplice strumento di marketing

IL CORSO DI MEDIAWATCH

Cinque mesi tra giornalismo e comunicazione

Partirà il 4 ottobre a Milano il corso di alta formazione in Comunicazione Giornalistica promosso dall'Osservatorio Giornalistico Mediawatch. È dedicato a neolaureati, laureandi e a chiunque sia interessato alla professione giornalistica e al mondo della comunicazione d'impresa. Il corso, che dura cinque mesi, è tenuto da docenti come Lorenzo della Boca, presidente nazionale dell'Ordine dei Giornalisti. In rappresentanza del

mondo dell'impresa intervengono manager della comunicazione di aziende come Versace, Enel, Eni e l'agenzia pubblicitaria Armando Testa. Sessantacinque i posti disponibili, con un costo d'iscrizione di mille euro. Sono comunque previste borse di studio. Per le iscrizioni e per ogni informazione si può scrivere all'indirizzo email «segreteria@mediawatch.it» (o telefonare al numero 02 36 57 58 00).

CAMBI DI POLTRONA

Rossi cresce in Sigma, Levi in Tbwa Italia

Stefano Rossi, 45 anni, ha assunto la carica di amministratore delegato di Edmond de Rothschild sgr e managing director di Edmond de Rothschild Sim. Rossi ha lavorato in Citibank, Sg Warburg e Ubs.

Sally Davis, 53 anni, inglese, è stato nominato amministratore delegato della divisione wholesale di British Telecom. Ha lavorato in Bell Atlantic e Mercury Communications.

Maurizio Palmesi, 56 anni, ha assunto il ruolo di responsabile per l'Italia di Compagnie Monégasque de Banque, gruppo Mediobanca. Vanta esperienze nel gruppo Intesa.

Davide Rossi, 46 anni, è il nuovo direttore generale della catena di supermercati Sigma. Ha maturato esperienze in Franco Panini Scuola.

Carlo Brizi, 48 anni, è stato nominato direttore generale di Q Matic

Italy, filiale del gruppo svedese di sistemi per la gestione del «customer flow management». Ha lavorato in Buitoni, UnoAere e Imbalpapper.

Alberto Chiericati, 49 anni, è diventato responsabile private banking del gruppo Monte dei Paschi di Siena. Vanta esperienze in Montedison e Fondo Pensatori Onu e Mps.

Salvatore Grasso, 45 anni, è il nuovo chief financial officer di GroupM, gruppo Wpp.

Ha lavorato in Warner Music Italy, Andersen Consulting e Prada.

Joe Sarno, 42 anni, inglese, è il nuovo country manager Italia di Fortinet, società di soluzioni Utm. Ha lavorato in Ecs Diffusione e Siemens.

Michele Ieri, 41 anni, è stato nominato european regional manager di Creative Labs, multinazionale di digital entertainment.

Federico Leproux, 36 anni, ha assunto il ruolo di direttore generale di Teamsystem, società di software gestionali. Ha lavorato in Bain

& Company e Procter & Gamble.

Massimo Ratti, 48 anni, è stato nominato vice direttore generale della bancassurance Cnp Capitalia. Proviene da Intesa San Paolo. Ha lavorato in Cardif Assicurazioni.

Carlo Stragiotto, 41 anni, è il

nuovo hotel manager del Four Seasons di Milano. Ha iniziato la carriera in Ciga Hotels.

Filippo Ceradelli, 37 anni, è entrato in Clementoni in qualità di direttore operation. Proviene da Mantero Seta. Ha lavorato in Artemide e Tenaris Dalmine.

Emanuele Iannetti, 39 anni, è diventato responsabile in Italia della business unit telecomunicazioni & media di Siemens It Solutions and Services. Ha lavorato in Telecom Italia e H3g.

Andrea Brumgnach, 38 anni, è diventato direttore commerciale di Ecostream Italy, azienda d'impianti fotovoltaici. Ha lavorato in Solvay e Sorigenia.

Emilio Morabito, 38 anni, è en-

trato a far parte del gruppo Sara Lee Household and Body Care Italy come direttore vendite. Ha lavorato in Henkel e Reckitt Benckiser.

Nicoletta Levi è stata nominata direttore operativo dell'agenzia di comunicazione e pubblicità Tbwa Italia. Ha lavorato in Young & Rubicam, McCann Erickson, Ata e Red Cell.

Manuel Tuozzi, 36 anni, ha assunto il ruolo di country manager di Nqcontent Italia, filiale della multinazionale del software. Vanta esperienze in Archi Media.

Federico Fontana, 35 anni, è il nuovo business development manager di Jefferson Wells, società statunitense di consulenza. Ha lavorato in Kpmg e Michael Page Italia.

a cura di Felice Fava felicefavacor@hotmail.com

LA BIBLIOTECA DEL MANAGER



Quando i colleghi salgono sul palcoscenico

Un libro leggero e appassionato, quello di Amalia Vetromile, nella doppia veste di attrice e manager. Una raccolta di appunti e riflessioni sull'esperienza e sulla messa in scena del business theatre, strumento di formazione manageriale che ha coinvolto in Italia società quali Pirelli, Finmeccanica, Bnl, Gabetti. I manager salgono sul palcoscenico ed interpretando personaggi d'ogni tempo imparano ad esercitare la leadership. Le lezioni sono tenute da artisti veri, il management insegnato attraverso le storie di grandi drammaturghi quali, Shakespeare, Beckett, Eschilo. Il libro riporta episodi di vita personale, pezzi di commedie e tragedie, sguardi di vita aziendale. Perché il teatro è effimero, ma è innanzitutto gioco di squadra. E aiuta a costruire quello che gli addetti ai lavori in gergo chiamano «teamwork». L'attore percepisce il suo pubblico, il manager impara a gestire capi, colleghi, clienti, fornitori.

Amalia Vetromile, *Molto management per nulla*, Ed. Guerini e associati, 23,00 euro



Soros, una carriera tra finanza e sociale

È l'ultimo libro del grande finanziere di origini ungheresi, una delle leggende della finanza mondiale. Dall'alto della sua posizione privilegiata George Soros si pone un obiettivo ambizioso: fare del mondo un posto migliore. Un fine che molti provano a perseguire. Lui, però, parte dalla convinzione di essere in grado di influenzare il corso degli avvenimenti. Convincimento suffragato dai fatti: in modo diretto o attraverso le sue fondazioni è fuori dubbio che abbia e continui ad avere un ruolo di primo piano in molte vicende che hanno segnato la storia dell'ultimo secolo. Dal crollo dell'Unione Sovietica alla crisi dei mercati finanziari asiatici. Così Soros, ora settantacinquenne, non scrive un'autobiografia ma decide di spiegare la sua filosofia, quello schema concettuale di «società aperta» che gli ha permesso di intervenire in politica ed economia, di fare soldi e spenderli, pur salvaguardando «alcune convinzioni etiche».

George Soros, *L'era della fallibilità*, Ed. Il sole24ore, 27,00 euro



Il mondo degli affari di fronte al caos globale

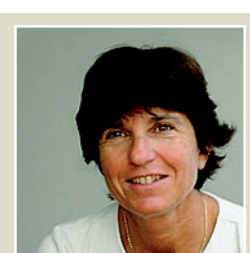
Un saggio costato nove anni di lavoro all'indiano Prem Shankar Jha, economista esperto di globalizzazione. Un autore che ha esperienza diretta della crescita tumultuosa di una regione del mondo che costituirà il bacino economico del XXI secolo. L'opera, lontana dall'ottimismo degli anni del post-comunismo, descrive un futuro ricco di incognite. La globalizzazione secondo Jha ha in sé un'enorme potenziale di autodistruzione e la spettacolare crescita dell'economia globale coinciderà con il caos sistemico. L'erosione dei sistemi di welfare e la crescita capitalista incontrollata dei paesi in via di sviluppo avranno effetti negativi sulle nazioni industrializzate. Muteranno mercati ed equilibri e sarà sempre più difficile per manager e professionisti lavorare in contesti così disordinati e violenti. Una poderosa storia del capitalismo contemporaneo, lucida e documentata, che prospetta una crisi planetaria sociale, politica, economica che in un futuro non troppo lontano potrebbe rivelarsi ingestibile.

Prem Shankar Jha, *Il caos prossimo venturo*, Ed. Neri Pozza, 25,00 euro

a cura di Anna Maria Catano



Stefano Rossi di Edmond de Rothschild



Nicoletta Levi dell'agenzia Tbwa Italia



Federico Leproux, direttore generale di Teamsystem