

# via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 3 - anno VIII Marzo 2013

ISSN 1828-6313

*Nella foto, da sinistra a destra, in prima fila, Rosanna Tarricone, Paola Cillo e Antonella Trigari; in seconda fila, Valentina Bosetti e Emanuela Prandelli: tutte docenti della Bocconi*



## L'AGENDA DELLE DONNE

*Dalla sanità all'energia, dal lavoro al turismo, dall'innovazione alle pari opportunità. E ancora immigrazione, cultura, imprenditorialità e non profit. Ecco le proposte per il governo*

« Costruire un buon team e dei buoni leader: le nuove frontiere delle risorse umane

« Dal mobile all'orologeria, da Milano a Basilea. Le anticipazioni sugli eventi top

« Puntualità nei pagamenti e crescita economica: i modi per rivitalizzare la Pa



# Hai un'idea innovativa?

entra in

# speed up



## Officina di imprese e professioni

Se vuoi costituire una **start up** o sei un GIOVANE PROFESSIONISTA, Speed MI Up, il nuovo incubatore promosso da **Università Bocconi, Camera di Commercio e Comune di Milano**, ti offre tutto quello di cui hai bisogno: **spazi di lavoro** attrezzati, **servizi di formazione e tutoring**, **finanziamenti**, **internazionalizzazione** e molto altro ancora.

ENTRA IN SPEED MI UP!

**IL BANDO DI PARTECIPAZIONE È APERTO.**

# [www.speedmiup.it](http://www.speedmiup.it)

# SOMMARIO



**IN COPERTINA:** da sinistra a destra, in prima fila, Rosanna Tarricone, Paola Cillo e Antonella Trigari; in seconda fila, Valentina Bosetti e Emanuela Prandelli: tutte docenti della Bocconi

**FOTO DI:** Paolo Tonato

Edizione per i lettori del Web

**Numero 3 - anno VIII - Marzo 2013**

**Editore:** Egea Via Sarsfatti, 25 - Milano

**Direttore responsabile**

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

**Caposervizio**

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

**Redazione**

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

**Collaboratori**

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

**Segreteria:** Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

**Progetto grafico:** Luca Mafechi

(mafechi@dgtpriint.it)

**Produzione, Impaginazione e Fotolito:**

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpriint.it)

**Stampa:** Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

**www.viasarsfatti25.it**



Gli articoli di Via Sarsfatti 25 possono essere commentati su [ViaSarsfatti25.it](http://ViaSarsfatti25.it), il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

[www.viasarsfatti25.it](http://www.viasarsfatti25.it). Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

## SERVIZI DIRITTI

6

Finalmente i figli sono tutti uguali  
di Emanuele Lucchini Guastalla

7

### COVER STORY

L'agenda delle donne

Salute, Rosanna Tarricone

Turismo, Magda Antonioli

Immigrazione, Alessandra Fogli

Lavoro, Antonella Trigari

Non profit, Federica Bandini

Pari opportunità, Paola Profeta

Cultura, Paola Dubini

Energia, Valentina Bosetti

Innovazione, Paola Cillo e Emanuela Prandelli

Imprenditorialità, Marina Puricelli

13

### COSTITUZIONI

La rivoluzione egiziana non ha toccato i militari

di Justin O. Frosini

14

### RISORSE UMANE

La forza del team è la forza della startup

di Massimo Magni

Come aiutare il leader a non deragliare mai

di Andrea Montefusco

16

### FIERE

Anche l'arredamento ha bisogno d'aiuto

di Antonio Catalani

Non batte ancora l'ora della crisi

di Luana Carcano

18

### PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Pagamenti: tre modi per rendere gli enti puntuali

di Mariafrancesca Sicilia e Ileana Steccolini

21

Michele Vietti, vicepresidente del Csm, è autore di *Facciamo giustizia*, un saggio sul sistema giudiziario italiano (Università Bocconi Editore, 2013)



## RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 19 **EVENTI** a cura di Tomaso Eridani
- 20 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **OUTGOING** di Salvo Fileti





## CARI ALUMNI



*"L'Università opera in assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua". Così si legge nello statuto della nostra università. Per riempire di valore queste parole da sempre la Bocconi mette in campo azioni utili a rimuovere qualunque forma di discriminazione. A partire da quella che può derivare dalla condizione sociale in particolare dei suoi studenti o possibili tali. In questo periodo di crisi e di forte disagio sociale la Bocconi e io in prima persona sentiamo come impegno morale quello di rendere davvero l'università un luogo aperto e soprattutto il punto di partenza di una rinnovata mobilità sociale che premi il talento e il merito. Per questo l'università sostiene economicamente e con una molteplicità di servizi i propri studenti investendo oltre 22 milioni di euro all'anno. Seppure l'impegno è già molto significativo, esso non è ancora sufficiente. Aprire l'università ai giovani meritevoli ma in condizioni di disagio è un dovere non solo della Bocconi ma di tutta la comunità bocconiana. Le possibilità per aiutare la Bocconi ad aiutare i nuovi talenti sono molteplici ([www.unibocconi.it/sostienibocconi](http://www.unibocconi.it/sostienibocconi)) a partire dalla nuova Mba Reunion 2013 Scholarship di cui si parla proprio in questo numero.*

Andrea Sironi, rettore



**È** partita la marcia di avvicinamento alla Mba reunion 2013, la seconda edizione dell'appuntamento organizzato da SDA Bocconi e BAA, che vede riunirsi in Bocconi, dal 17 al 19 maggio, i diplomati delle diverse tipologie di Mba per tre giorni di networking e formazione. Quattordici le classi che parteciperanno quest'anno, tra Mba full time, Executive Mba, Executive Mba serale e Global executive Mba, coinvolte per quinquennio a partire da quella del 1978 e fino a quelle on campus. Un'occasione per ritrovare i vecchi colleghi di corso, per allargare il proprio cerchio di conoscenze all'interno della com-

munity degli Mba SDA Bocconi e per aggiornare le proprie competenze. Quest'anno inoltre è anche l'opportunità per partecipare attivamente al sostegno di studenti meritevoli: la SDA Bocconi ha infatti istituito la Mba Reunion 2013 Scholarship, una o più borse di studio da 43.500 euro per permettere a studenti particolarmente brillanti e motivati di frequentare un Master in business administration ([direzionesviluppo@unibocconi.it](mailto:direzionesviluppo@unibocconi.it)). Tante le attività in programma anche per questa edizione della Reunion: sessioni plenarie e panel tematici su economia, management, finance e marketing e attività di

team building particolari, come la sfida di cucina a squadre con degustazione finale delle pietanze. Aggiornamento professionale, networking e team building dunque. Come emerge anche dalle vive parole di chi sta contribuendo a organizzare la Mba Reunion 2013, i class leader.

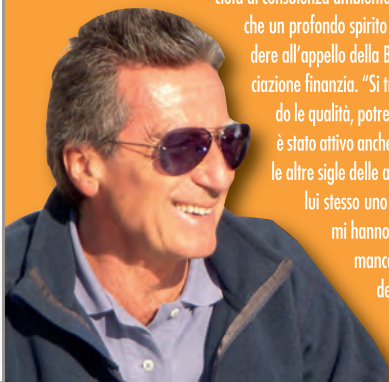


**LUCIANO GOBBI (Mba 3)**

L'Mba Reunion è sì ritrovarsi, ma in un momento storico come questo, caratterizzato da un grande cambiamento, è anche l'opportunità di aggiornarsi uscendo dalla rou-

## fundraising news

## Alberto Brunelli Bonetti, sostenitore del merito



Stare gomito a gomito praticamente per 24 ore al giorno, come si fosse al militare, non può non creare forti legami. È successo anche ad Alberto Brunelli Bonetti, alunno Bocconi attivo nel settore risk management per la Erm Italia, sezione nostrana di una società di consulenza ambientale internazionale, che dall'esperienza intensa dell'Mba ha trattenuto, oltre alle competenze, anche un profondo spirito di appartenenza. Uno spirito che lo ha portato, come ultimo atto in termini di tempo, a rispondere all'appello della Bocconi Alumni Association e contribuire ad una delle borse merit award della Bocconi che l'associazione finanzia. "Si tratta di premiare il merito", sottolinea Brunelli Bonetti, "di favorire la selezione di chi, pur avendo le qualità, potrebbe non avere le possibilità per permettersi il corso universitario". Il risk manager, che negli anni è stato attivo anche come consigliere dell'Amsda, l'associazione alumni master SDA Bocconi (prima che questa, come le altre sigle delle associazioni alumni dell'università, confluisse nella BAA), torna con la mente al periodo in cui era lui stesso uno studente in via Bocconi 8, nella classe 13 dell'Mba full time. Sedici mesi di intenso lavoro "che mi hanno lasciato anche profonde amicizie tra i colleghi", racconta. "C'era sì molta competizione, ma non mancava mai lo spirito collaborativo da parte di tutti, soprattutto da parte dei più forti. Ricordo grande correttezza e fair play, motivo per cui ho imparato molto non solo dai docenti ma anche dai colleghi". È il "buon rispetto delle regole" quello che ha imparato e che ricorda Brunelli Bonetti, "caratteristica che non forma solo sul lavoro ma anche nelle decisioni della vita quotidiana".



tine quotidiana e tornando in quell'ambiente stimolante che è l'università. Si crea un'atmosfera di condivisione con gli alumni più giovani che favorisce il passaggio di conoscenze e competenze e, cosa importante, è l'occasione di confrontarsi con i colleghi che sono andati a lavorare all'estero.



#### **PIERPAOLO RIVA (Embas 2)**

La prima cosa che fa la differenza in una Mba Reunion è il fattore emozionale: il suo scopo, infatti, è quello di far rivivere i momenti più belli dell'esperienza passata. E questo è un grande valore aggiunto. E poi aggiornamento professionale e networking, nell'idea di condividere non solo saperi ma anche un senso di appartenenza e di adesione a certi valori sociali. Perché se manca questo spirito, se si condividono solo interessi, si entra nel baratro del lobbismo.



#### **GIACOMO FRIZZARIN (Emba 5)**

In un paese che non premia la concentrazione di ri-

sorse e di capitale umano, ma al contrario non fa che incentivarne la dispersione, un evento come la Mba Reunion crea un punto di aggregazione per il management italiano. È quindi un momento per riflettere tutti insieme su come contribuire al miglioramento del paese. E poi, sull'aggiornamento professionale: questi momenti sono oro. Un manager fermo, che non si evolve, non è adatto all'economia dinamica di oggi.



#### **ALBERTO PALAVERI (Embas 7)**

Da un'Mba Reunion si porta sempre a casa qualcosa. Perché ci si interroga sul proprio agire quotidiano confrontandosi con colleghi e personaggi che, magari in altri settori, vivono però le nostre stesse tensioni. Ed è importante il fatto che l'esperienza degli approfondimenti tematici sia fatta con i colleghi di allora. Perché ci sono un'affinità e un feedback profondo che permettono un confronto molto più immediato. Non sarebbe lo stesso in un corso aziendale, nel quale ci sarebbe comunque bisogno di tempo per entrare in sintonia.

## **Voglio lavorare in Cina**



Bocconi&Jobs, l'iniziativa organizzata dal Career service per avvicinare studenti e laureati alle aziende, parla cinese: dopo l'edizione pilota dell'anno scorso, il 22 marzo B&J torna a Shanghai. Verranno le aziende che hanno aderito e che incontreranno i ragazzi partecipanti nelle sale dello Swissotel Grand Shanghai, dalle ore 10 alle 15. Per informazioni e per partecipare [bocconiandjobsabroad@unibocconi.it](mailto:bocconiandjobsabroad@unibocconi.it)

## **Neolaureati, è in arrivo la vostra giornata**

Hanno discusso la tesi specialistica o quella del corso di laurea in giurisprudenza, adesso la Bocconi li invita a riunirsi per una giornata di festa: è la Giornata del laureato che si terrà il 27 marzo. L'evento è l'occasione anche per illustrare i servizi del Career Service, della BAA e della formazione post-lauream. Per informazioni: [velati@unibocconi.it](mailto:velati@unibocconi.it)

## **Lugano cucina con lo chef**

Una serata in cucina guidata da uno chef professionista per apprendere qualche piccolo segreto e imparare a preparare un intero menu. A organizzarla è il chapter di Lugano presso il negozio Ernesto Meda Cucine in via Pelli 5. Il prezzo per la partecipazione è 100 franchi svizzeri e i posti disponibili sono 20. A fine serata tutti a cena. Per informazioni: [michele.cassiani@alumnibocconi.it](mailto:michele.cassiani@alumnibocconi.it).

## **In visita all'incubatore**

Un pomeriggio alla H-Farm ventures, incubatore del settore digitale e dei new media. L'appuntamento è il 22 marzo dalle 13 con l'Area Brescia e i posti disponibili sono 20 ([areabrescia@alumnibocconi.it](mailto:areabrescia@alumnibocconi.it)). I partecipanti avranno modo di confrontarsi con il fondatore della società Riccardo Donadon.

## **La BAA a portata di smartphone**

La Bocconi alumni association è sempre più a portata di mano, anzi di smartphone: è infatti disponibile l'applicazione ufficiale della BAA per i sistemi Apple iOS, Android e i telefonini dotati di Java. Info su [www.alumnibocconi.it](http://www.alumnibocconi.it)

## **L'Italia dell'Istat**

Appuntamento con una fotografia dell'Italia. Il 19 marzo si terrà in Bocconi il 14esimo dinner speech organizzato dalla BAA: ospite della cena con i soci dell'associazione sarà Enrico Giovannini, presidente dell'Istituto nazionale di statistica. "Oltre le apparenze, l'Italia dell'Istat: numeri, analisi, trend" il tema della serata, 65 euro il costo per i soci BAA e 35 per i soci studenti.



## **dal network**

### **Maurizio Cartone: Barcellona in salsa giappo**

Tutto ha avuto origine una sera del 1998 nelle sale di quello che allora era il ristorante El Japonès, a Barcellona. Qui, intorno a un tavolo, è nato il primo nucleo di rappresentanza degli alumni Bocconi nella città catalana. Intorno a quel tavolo anche Maurizio Cartone, oggi direttore commerciale di Ferrero in Spagna, che dal 2007 guida il chapter. Oggi, insieme a lui, c'è un nocciolo duro di bocconiani a gestire la sezione (Massimo Tisci, Umberto Ferraris, Achille Caputi, Sergio Soprani, Alex Cihorean e successivamente Lea Ragosic) e una cinquantina, tra soci e interessati, che ne seguono le attività. "Tra questi, molti giovani neolaureati o che si trovano in città per il double degree che la Bocconi intrattiene con l'Esade", spiega Cartone. Dall'anno scorso, la BAA Barcellona gode del riconoscimento ufficiale, come associazione, da parte delle autorità spagnole. "Le nostre attività ruotano intorno a tre pilastri: le sessioni con dirigenti o esponenti del mondo accademico, gli eventi sportivi (il 17 marzo alcuni dei nostri parteciperanno alla maratona di Barcellona) e gli appuntamenti conviviali e di networking". In questo periodo, la BAA Barcellona, che è anche in diretto contatto con l'Associazione Casa degli italiani, sta lavorando all'allargamento del bacino soci e alla segmentazione dell'offerta per aree di interesse. E gli spunti sicuramente non mancano, anche perché, come in Italia, la situazione spagnola è tutt'altro che rosea. "La Spagna sta convivendo con un tasso di disoccupazione del 26% e ciò si ripercuote soprattutto sui giovani, che oggi stanno diventando una generazione di professionisti dello stage. E anche Barcellona, che negli anni passati viveva il mito di città con grandi opportunità, segna il passo".







## NOMINE &amp; PREMI

»»» **RODOLFO****BAGGIO**

Il board dell'International Federation for IT and Travel & Tourism (IFITT) ha nominato Rodolfo Baggio (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) vicepresidente della federazione, affidandogli un mandato di due anni. IFITT è una comunità globale e indipendente per la discussione, la condivisione e lo sviluppo di conoscenza sull'uso e l'impatto delle nuove tecnologie di informazione e comunicazione nell'industria turistica.

Fondata nel 1997 con sede a Innsbruck, Austria, IFITT può vantare più di 300 membri di estrazione accademica o professionale da ogni parte del mondo, con prevalenza dell'Europa occidentale.

»»» **EMANUELE****BORGONOVO**

(Dipartimento di scienze delle decisioni) è stato nominato presidente del Comitato tecnico per l'analisi dell'incertezza (Technical Committee on Uncertainty Analysis) dell'European Safety and Reliability Association (ESRA), con decorrenza 1 gennaio 2013. ESRA è un'associazione internazionale non-profit per l'avanzamento e l'applicazione delle tecnologie di sicurezza e affidabilità in ogni area di utilizzo. Si tratta di un'organizzazione ombrello, i cui membri non sono individui, ma società professionali nazionali, organizzazioni internazionali e istituzioni di alta formazione.



# Quando una buona governance non paga

**U**n consiglio di amministrazione vicino agli interessi degli azionisti (shareholder friendly) si è rivelato uno svantaggio per le grandi banche internazionali nel corso della crisi del credito che si è protratta da metà 2007 alla fine del 2008. Questa è la conclusione più sorprendente, controintuitiva e, se vogliamo, scomoda di *The Credit Crisis around the Globe: Why Did*

*Some Banks Perform Better?*, un articolo di **Andrea Beltratti** (Dipartimento di finanza) e **René Stultz** (Ohio State University) pubblicato sul *Journal of Finance Economics*.

Le banche con le migliori performance nel periodo di crisi "sono banche più tradizionali", hanno scoperto gli autori analizzando i conti di 164



Andrea Beltratti

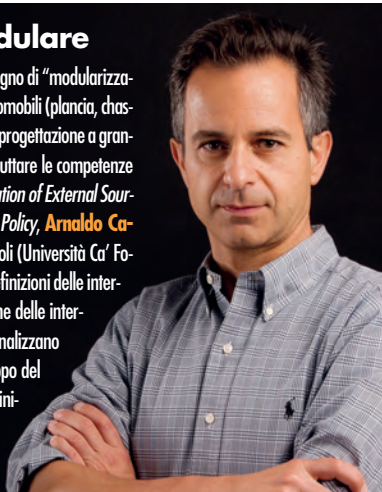
grandi istituti in 32 paesi, con "una quota di equity significativamente maggiore e, dunque, una leva inferiore alla fine del 2006". Hanno un più alto rapporto di depositi, non soggetti a fu-

ghe quando assicurati, sulle attività, e sono meno diversificate delle altre, provenendo spesso da paesi con una più stretta regolamentazione. Ma, soprattutto, sono le banche con la governance più lontana dagli interessi degli azionisti, secondo un indice costruito con i dati di Institutional Shareholder Services su caratteristiche del consiglio quali l'indipendenza, la composizione dei comitati, le dimensioni e la trasparenza. Tale conclusione confuta le idee prevalenti sulla governance. La ragione principale di un risultato così controintuitivo, spiegano Beltratti e Stultz, è con ogni probabilità la diversificazione di portafoglio intrapresa, prima della crisi, dalle banche

## Perché fallisce il sogno dell'auto modulare

Negli ultimi due decenni, l'industria automobilistica ha perseguito, senza successo, il sogno di "modularizzare" la progettazione dei veicoli, cioè di scomporre in macro moduli semiautonomi le automobili (plancia, chassis, trasmissione, porte, sistemi di climatizzazione e di sicurezza ecc.) e di assegnarne la progettazione a grandi fornitori di sistemi tecnologici specializzati, in modo da ridurre gli investimenti e sfruttare le competenze tecnologiche dei fornitori. Nell'articolo *Modularity, Interfaces Definition and the Integration of External Sources of Innovation in the Automobile Industry*, di prossima pubblicazione in *Research Policy*, **Arnaldo Camuffa** (Dipartimento di management e tecnologia), Anna Cabigiosu e Francesco Zirpoli (Università Ca' Foscari) mostrano come tale sogno non si sia realizzato e indagano le dinamiche delle definizioni delle interfacce tecnologiche tra le componenti dei veicoli. La standardizzazione e stabilizzazione delle interfacce tecnologiche è, infatti, uno degli elementi salienti della modularità e gli autori analizzano come e perché in realtà ciò non avvenga. L'articolo si concentra sul processo di sviluppo del veicolo e in particolare sul processo attraverso cui case automobilistiche e fornitori definiscono le interfacce tecnologiche tra i "pezzi" delle automobili.

[www.knowledge.unibocconi.it/moduli](http://www.knowledge.unibocconi.it/moduli)





più shareholder friendly, che si sono caricate di attività molto fruttuose nell'immediato, ma che hanno finito per dare risultati inaspettatamente cattivi durante la crisi.

Mentre la visione prevalente vuole che le banche con consigli d'amministrazione vicini agli interessi degli azionisti siano meno rischiose delle altre, l'evidenza dimostra che ciò non era vero neppure prima della crisi e che la loro performance durante la crisi è stata significativamente peggiore della performance delle altre banche. "Queste evidenze", concludono gli autori, "sono coerenti con la visione secondo cui le banche che sono cresciute di più in settori che hanno finito per avere cattivi risultati durante la crisi stavano implementando, prima della crisi, politiche gradite agli azionisti". ■

## Il rischio inquina anche te. Regolamentalo!

L'introduzione della regolamentazione finanziaria, anziché di nuova tassazione, a fronte di turbolenze come quelle registratesi nel corso della recente crisi finanziaria, si spiega bene nell'ambito di una moderna democrazia, secondo **Donato Masciandaro** (Dipartimento di economia) e **Francesco Passarelli** (Università di Teramo). In *Financial Systemic Risk: Taxation or Regulation?* (*Journal of Banking and Finance*) i due economisti modellano il rischio sistemico come un problema di inquinamento e costruiscono un'economia in cui ci sono una maggioranza di proprietari di portafoglio con basso rischio di inquinamento e una minoranza di proprietari di portafoglio ad alto rischio.



Donato Masciandaro

Ebbene, la regolamentazione ha un impatto più che proporzionale sugli strumenti tossici in quanto i portafogli ad alto rischio soffrono un maggiore impatto dalla regolamentazione. Invece, l'imposizione fiscale ha un impatto sia sui portafogli ad alto rischio che su quelli a basso ri-

schio. Di conseguenza, la maggioranza dei portafogli a basso rischio ha un incentivo a preferire la regolamentazione finanziaria.

Il modello prevede che l'esistenza di una mediana a rischiosità superiore alla media porti a un livello di regolamentazione restrittiva perché, con la regolamentazione, l'esternalità di una riduzione del rischio colpisce in gran parte i produttori di alto rischio, mentre con una tassa anche i produttori di basso rischio dovrebbero pagare i costi. Le società democratiche di oggi, popolate da proprietari di portafoglio a basso rischio, hanno perciò una maggiore probabilità di optare per la regolamentazione invece della tassazione.

Gunes Gokmen

## Cambia la catena del valore digitale

Negli ultimi anni, le aziende si sono sempre più allontanate da un modello gerarchico e integrato di supply chain in favore di reti interorganizzative più frammentate, costituite da partnership strategiche con unità esterne. Benché questo trend sia ben noto e visibile in settori come quelli automobilistico, tessile, e dell'abbigliamento, alcune ricerche empiriche mostrano come si stia ora diffondendo anche in contesti in cui giocano un ruolo centrale le tecnologie digitali, che consentono di lavorare abbattendo le tradizionali barriere temporali, spaziali e funzionali.

In un recente articolo intitolato *Digital Business Strategy and Value Creation: Framing the Dynamic Cycle of Control Points*, in corso di pubblicazione su *MIS Quarterly*, **Margherita Pagani** (Dipartimento di marketing) analizza gli effetti dell'evoluzione tecnologica sulla struttura e dinamiche dei



Margherita Pagani

punti di controllo nei network di valore digitali. L'articolo trae spunto da uno studio dell'industria europea ed americana del broadcasting per sostenere che le innovazioni incrementali trasformano la catena del valore da statica e fortemente integrata verticalmente verso reti del valore o ecosistemi complessi e dinamici, caratterizzati da piattaforme multilaterali, mentre la presenza di elementi innovativi che causano la rottura degli

equilibri in più settori (disruption) può trasformare le reti di valore determinando incentivi all'integrazione e lock-in del vantaggio competitivo.

I risultati ottenuti sono rilevanti sia per la teoria sia per la pratica della strategia aziendale, illustrando come le innovazioni incrementali possano trasformare le tradizionali catene del valore e come la presenza di elementi di rottura possa favorire l'emergere di mercati multilaterali basati su piattaforme e un progressivo ritorno a una maggiore integrazione. Inoltre, gli ecosistemi digitali sembrano evolversi in modo complesso, per cui le aziende devono trasformare la propria intelligenza organizzativa in intelligenza relazionale per comunicare con i loro stakeholder. Infine, si individuano le dimensioni interorganizzative sulla base delle quali può essere creato e ottenuto valore.

Alessandro Piazza

### Brevetti diversi salute migliore

Nel settore della ricerca sulle malattie tropicali si registra una delle maggiori disuguaglianze esistenti a livello globale, a cui ci si riferisce come ad uno scarto "10/90" perché soltanto il 10% della spesa mondiale per la ricerca in campo medico è riferita a malattie che rappresentano il 90% del totale mondiale.

**Aura Bertoni** (Dipartimento di studi giuridici) nel suo *Research and 'Development as Freedom' – Improving Democracy and Effectiveness in Pharmaceutical Innovation for Neglected Tropical Diseases*, pubblicato nella *International Review of Intellectual Property and Competition Law* (IIC), evidenzia che ciò è anche conseguenza del fallimento – economico e morale – della normativa sui brevetti. Bertoni, quindi, suggerisce che dovrebbero essere sfruttati anche altri strumenti di supporto alla ricerca; in particolare, i partenariati pubblico-privato ("PPP") sembrano presentare una combinazione di incentivi per la ricerca tra le più promettenti, pur non essendo essi stessi immuni da criticità.

[www.knowledge.unibocconi.it/tropicali](http://www.knowledge.unibocconi.it/tropicali)





# Finalmente i figli sono tutti uguali

**Con le modifiche legislative dello scorso dicembre viene meno l'ormai inattuale favor matrimonii, che privilegiava quelli legittimi rispetto a quelli naturali, adottivi o incestuosi**

di Emanuele Lucchini Guastalla @

**P**er il diritto i figli sono tutti uguali. Questo è il principale effetto della modifica legislativa in tema di diritto di famiglia dello scorso dicembre, in vigore dal 1° gennaio di quest'anno (legge 219/2012).

Nel nostro ordinamento è stata così introdotta una condizione legale unitaria di figlio, che va a sostituire la precedente differenziazione che esisteva tra i figli legittimi (quelli nati nel matrimonio), i figli naturali (quelli nati al di fuori del matrimonio), i figli adottivi e quelli incestuosi. D'ora in poi nel nostro diritto civile troveremo un'unica denominazione per i discendenti, quella di figli, senza alcun ulteriore aggettivo, alla quale corrisponde un trattamento unitario della loro condizione giuridica.

L'innovazione legislativa va salutata con favore, in quanto pone fine a una dicotomia che in origine era giustificata dal favor matrimonii, che aveva portato il legislatore a delineare per i figli naturali una condizione molto meno favorevole di quella riservata ai figli legittimi. Un atteggiamento, questo, che non rispondeva più all'attuale coscienza sociale e che molti giuristi consideravano come il residuo di una morale familiare superata sia dalla Costituzione sia dalla riforma del diritto di famiglia del 1975.

Più in dettaglio, quali sono le principali novità contemplate da un intervento legislativo a lungo atteso e attorno al quale si era creato un vivace dibattito?



**@emanuele.lucchini  
unibocconi.it**

*Professore ordinario di diritto privato alla Bocconi, è direttore del corso di laurea magistrale in giurisprudenza della stessa università. Si occupa di diritto ereditario, di diritto dei contratti e delle obbligazioni e di profili civilistici del diritto societario*

La prima importante innovazione riguarda il vincolo di parentela dei figli nati al di fuori del matrimonio e di quelli adottivi: costoro, infatti, non saranno più legati da un rapporto di parentela con i soli genitori (naturali o adottivi), ma con tutti i parenti di questi ultimi. In altre parole, anche il figlio nato fuori del matrimonio (o adottato) avrà (non più solo sotto il profilo affettivo, ma anche sotto quello giuridico) dei nonni, degli zii, dei fratelli e dei cugini, con importanti effetti sul piano suc-

cessorio e, in caso di separazione o divorzio dei genitori, sul diritto a continuare a frequentare i parenti di entrambi.

Altra rilevante modifica riguarda l'abbassamento dell'età del figlio da ascoltare o dal quale ottenere un espresso consenso per le questioni che lo riguardano: così, ad esempio, è previsto il diritto del figlio a essere ascoltato in tutte le questioni o procedure che lo riguardano a partire dai dodici anni o, addirittura, anche prima, qualora, come sancisce la legge, sia "capace di discernimento". Questa novità legislativa ben si concilia con le Convenzioni in materia di diritti del fanciullo (quella di New York del 1989 e quella di Strasburgo del 1996), che già prevedevano il diritto del fanciullo che avesse acquistato la capacità di discernimento ad essere ascoltato su ogni questione che coinvolgesse un suo interesse.

Un'ulteriore novità concerne il regime del riconoscimento dei figli: è stata prevista, infatti, la possibilità di riconoscimento dei figli incestuosi (un tempo ammessa quasi esclusivamente nel caso di inconsapevolezza, da parte del genitore, della natura incestuosa della relazione) facendo così cadere un tabù che riservava loro un trattamento di deciso sfavore. Tuttavia, il riconoscimento è subordinato alla preventiva autorizzazione da parte del giudice, chiamato a valutare l'interesse del figlio e la necessità di evitare che il riconoscimento possa essergli di pregiudizio, come nell'ipotesi in cui la filiazione incestuosa sia il frutto di situazioni "pesanti" (si pensi al caso di abusi consumati all'interno della famiglia).

Tuttavia, la riforma non è ancora giunta a definitivo compimento: la legge 219/2012 è intervenuta solo su alcune norme del diritto di famiglia, demandando alla legislazione delegata il compito di portare a termine l'importante novella entro i dodici mesi dall'entrata in vigore. Vedremo se e in quali altri modi il legislatore saprà svecchiare una normativa così sensibile. ■

## STUDENTI GIURISTI? HANNO LA LORO RIVISTA

Anche gli studenti Bocconi hanno la loro rivista giuridica. È *Bocconi legal papers* — A student-edited journal ed è la prima rivista italiana di settore gestita da studenti. In occasione della prossima Giornata del giurista, organizzata dalla Scuola di giurisprudenza Bocconi in aprile, *Bocconi legal papers*, che pubblica online i contributi di esperti di diritto di tutto il mondo, presenterà anche il numero zero della sua edizione cartacea. Nata nel 2008 per iniziativa di un gruppo di allievi della Scuola di giurisprudenza Bocconi, la rivista seleziona e revisiona i contributi di professori, dottorandi, laureati e giuristi di tutto il mondo. Gli studenti cooperano in questo compito con alcuni docenti della Scuola, che costituiscono il comitato scientifico. Il processo di revisione offre così all'autore un'occasione unica di critica costruttiva e agli studenti la possibilità di entrare in contatto con i temi che animano il dibattito giuridico internazionale.

[bocconilegalpapers.org/](http://bocconilegalpapers.org/)





# L'agenda delle donne

*Le proposte concrete al governo delle docenti Bocconi su salute, turismo, migrazione, pari opportunità, lavoro, non profit, cultura, innovazione, energia e imprenditorialità*

**M**arzo, il mese in cui si celebra la festa della donna. Via Sarfatti 25 ha scelto di non scrivere di donne, ma di far scrivere le donne. Con un'idea: suggerire al nuovo esecutivo alcune azioni che devono essere affrontate quanto prima. Un'agenda in dieci punti su altrettanti temi cruciali: salute, turismo, immigrazione, pari opportunità, lavoro, non profit, cultura, innovazione, energia e imprenditorialità. Ognuna in base al proprio ambito di ricerca, alcune docenti della Bocconi hanno accettato di cimentarsi con l'impresa e hanno messo nero su bianco ciò che secondo loro andrebbe fatto. Azioni concrete e idee precise. Come la carbon tax, l'aumento dei congedi parentali per favorire il lavoro femminile, la misurazione dei risultati in sanità, l'introduzione dello ius soli per facilitare la cittadinanza degli immigrati, solo per citarne alcune. Ecco dunque l'agenda delle donne.

## 1 SALUTE Prima misurare, poi intervenire

**L**a salute, quando manca, diventa l'evento della nostra vita, quello dal quale tutto dipende. Allo stesso modo, la sanità, quando è malata, diventa l'oggetto per eccellenza della campagna elettorale. È vero soprattutto per le regioni, viste le risorse che la sanità assorbe, in alcuni casi oltre l'80% del budget.

Negli ultimi mesi si sono susseguite diverse discussioni. Ma qual è il punto? È davvero la politicizzazione delle nomine dei direttori generali che mina l'efficienza e la qualità delle cure? È davvero una regolamentazione lasca dei prezzi dei beni e servizi che minaccia l'equilibrio economico-finanziario dei budget ospedalieri? È la resistenza al generico il colpevole dell'aumento della spesa farmaceutica? È la riduzione dei posti letto ciò che ci salverà dall'insostenibilità del sistema sanitario? Non è, invece, che abbiamo

perso di vista il punto?

Cominciamo dall'inizio. Il nostro sistema sanitario si fonda sul principio dell'universalismo delle cure, da erogare cioè a chi ne abbia bisogno, a prescindere dal reddito e dal profilo di rischio. Se è in questi principi che vogliamo continuare a credere, cosa dobbiamo aspettarci da un sistema sanitario che li interpreta? Un servizio di tutela della salute che abbia come obiettivi primari l'erogazione di cure efficaci, eque, a prescindere dalla zona geografica di residenza, economicamente sostenibili.

Se sono questi i risultati che ci aspettiamo, allora misuriamoli e partiamo da lì. Ad esempio, qual è la mortalità per malattie cardiovascolari nelle regioni italiane? E l'incidenza dei tumori? Sono fattori modificabili o attengono alle caratteristiche intrinseche della



di Rosanna Tarricone,  
direttore del Cergas,  
Centro di ricerche sulla  
gestione dell'assistenza  
sanitaria e sociale  
della Bocconi

popolazione nelle diverse regioni? Probabilmente la prima spiegazione prevale sulla seconda. E allora perché queste differenze? Stili di vita scorretti o prevenzione inefficace? Chirurgi con poca esperienza? La lista è lunga, lunghissima, le cause possibili centinaia. E tutte vere. Con accuse incrociate che puntano il dito sugli sprechi, gli scandali e vedono in un maggior centralismo del livello di governo la soluzione o, viceversa, nella riduzione dell'intervento pubblico a favore del mercato.

Il punto centrale della questione, invece, è che se misurassimo e confrontassimo i risultati, rendendoli pubblici, avremmo lo strumento giusto per chiedere di rendere conto delle diverse performance. Se premiassimo i migliori e incentivassimo i peggiori a cogliere l'opportunità del confronto per studiare processi di miglioramento, potremmo qualificare il dibattito su quello che davvero ci interessa: una tutela della salute efficace, equa e sostenibile. Ma i migliori devono essere premiati davvero. E i peggiori devono avere la possibilità di migliorare davvero.

Per farlo, se sono bravi e soprattutto certi della ricompensa, utilizzeranno tutti gli strumenti già a loro disposizione per rendere la produzione di salute efficace, equa e sostenibile. Ridurranno i posti letto ospedalieri, si adopereranno per integrare ospedale e territorio, programmeranno servizi e procedure in base al reale fabbisogno. Probabilmente non ci sarebbe bisogno di decreti per incentivare l'utilizzo efficiente delle risorse se ci fosse la certezza che gli sforzi saranno misurati e i miglioramenti premiati. A questo punto poco importerebbe se le cariche sono politiche perché quello che conta sarebbe la responsabilità sui risultati. Ma anche i cittadini devono fare la loro parte, senza barattare il rischio di incappare in un sistema sanitario che non li tuteli con la probabilità di godere di favoritismi immeritati. Però queste scelte chiedono coraggio. È questo il punto. ■

## 2 TURISMO Serve un sistema

Nel turismo l'organizzazione vince sempre sulla disorganicità, a dispetto dei vantaggi che un territorio può avere in termini di attrattività, e il turismo italiano paga l'incapacità di fare sistema soprattutto nella valorizzazione dei beni culturali e nello sfruttamento delle tecnologie informatiche. I beni culturali di cui è ricca l'Italia devono essere connessi al sistema di accoglienza della destinazione in cui sono collocati, e questo spesso non avviene. Ci si deve inoltre porre l'obiettivo di realizzare un sistema organizzativo tra poli culturali, una sorta di network capace di sviluppare una competitività di sistema, in cui cooperazione e competizione possano convivere. Per quanto riguarda le tecnologie, il ruolo che il prossimo governo dovrebbe svolgere è il sostegno alla formazione delle competenze. Che devono essere competenze specifiche, ritagliate sul settore turistico, e non generiche competenze informatiche, per aumentare la dotazione di skill delle pmi e favorire lo scambio di esperienze e conoscenza sull'argomento. Un obiettivo al quale può contribuire anche un proficuo scambio con le università e i centri di ricerca.



di **Magda Antonioli**,  
direttore del Master in  
economia del turismo  
dell'Università Bocconi

## 3 IMMIGRAZIONE Introduciamo lo *ius soli*

**G**li italiani non hanno più figli, hanno una totale sfiducia nelle loro istituzioni, sono estremamente preoccupati per un futuro economico incerto. La mancanza di prospettive e lo sconforto sono tangibili e si riflettono in una società disgregata in cui interessi locali e particolari prevalgono sull'interesse generale, immobile e incapace di attuare le riforme di cui il paese ha urgente bisogno.

La società americana, a tratti dura e inflessibile, è invece estremamente unita nella fiducia che un interesse generale esista e debba essere anteposto agli interessi particolari. Questo bene comune sono gli Stati Uniti d'America, un crogiolo di razze e religioni diverse che riconoscono nella bandiera a stelle e strisce il simbolo della loro unione. Ne deriva una società dinamica caratterizzata da profonda fiducia nelle sue istituzioni e nella propria capacità di superare le differenze per

far fronte insieme alle avversità.

Gli Stati Uniti sono terra di immigrati, dove la statua della libertà simboleggia una cultura di apertura e accoglienza. Il cuore del sogno americano è racchiuso nello "*ius soli*", il riconoscimento della cittadinanza americana a ogni individuo nato sul suolo americano, a prescindere dalle origini dei suoi genitori.

Conferendo la cittadinanza ai figli, gli Stati Uniti hanno incentivato gli sforzi dei padri, offrendo un bene comune in cui sia i padri che i figli possono identificarsi.

E l'Italia? Da terra di emigranti, il paese sta diventando sempre più terra di immigrazione. Sta a noi trasformare questa opportunità in risorsa, nell'iniezione di energia, motivazione e fiducia di cui il nostro paese ha un disperato bisogno.

Oggi in Italia sono circa 5 milioni i residenti con cittadinanza straniera, e in mezzo secolo dovrebbero triplicare. Di questi, un milione sono minori, con un incremento dal 2000 a oggi pari al 332%. Almeno 600 mila



di **Alessandra Fogli**,  
associate professor  
presso il Dipartimento di  
economia della Bocconi



di questi bambini sono nati in Italia, frequentano scuole italiane e spesso non hanno conosciuto la nazione di origine dei genitori. Tuttavia, secondo la legge italiana, non sono italiani. La nostra legislazione si ispira allo *ius sanguinis*: la cittadinanza di un individuo è legata a quella dei genitori, e la possibilità di acquisire la cittadinanza del paese in cui uno nasce, studia e lavora è condizionata da un tortuoso iter burocratico. La ratio legis delle due diverse normative consiste nel fatto che i paesi europei erano terre di emigrazione, e dunque era interesse dello Stato mantenere un rapporto giuridico con chi andava a vivere altrove. Invece, l'America era terra di immigrazione e il suo interesse consisteva nello stabilire un rapporto giuridico con i nuovi venuti. Poiché da tempo molti paesi del vecchio continente sono divenuti paesi d'accoglienza, la nostra normativa appare anacronistica e inadeguata, soprattutto alla luce di nuove analisi empiriche che mostrano come i paesi dove vige lo *ius soli* sono caratterizzati da una migliore integrazione della popolazione straniera, misurata dalla percentuale di immigranti che parlano a casa la lingua del paese di residenza e dalla percentuale di immigranti che sono coinvolti in organizzazioni e attività sociali, religiose o sportive. La mia proposta al nuovo governo è di introdurre anche in Italia lo *ius soli*, ovvero concedere la cittadinanza ai figli dei cittadini stranieri nati in Italia, perché oggi il paese ha un estremo bisogno di forze nuove, giovani, ancora immuni da localismi e favoritismi, che investano e si impegnino per il futuro del nostro paese, contribuendo a formare quel capitale sociale che è il motore della crescita. ■

## 4 LAVORO Un congedo parentale da condividere

**N**ell'atrio della Divisione di Ricerca della Riksbank, la banca centrale svedese, c'è una lavagna che riporta la lista di chi è temporaneamente assente. Scorrendola, leggo che due dipendenti saranno assenti per diversi mesi. La ragione? Congedo di paternità. In Svezia, infatti, farne uso è la norma sociale. In Italia, oltre al congedo di maternità di 5 mesi riservato alla madre (2 mesi prima del parto e 3 dopo) all'80% di indennità, entrambi i genitori hanno diritto al congedo parentale per una durata complessiva di 10 mesi, ciascuno per un massimo di 6 mesi, con una indennità del 30%. In Svezia, diversamente, non esiste un vero congedo di maternità (eccetto 2 settimane obbligatorie in prossimità della nascita, alle quali tuttavia si affiancano 10 giorni per i padri) ma unicamente un congedo parentale, della durata di 16 mesi, all'80% di indennità. Di questi, 2 mesi sono riservati a ciascun genitore e non trasferibili. Dei rimanenti 12 mesi, la metà è riservata a ciascun genitore e possono essere trasferiti solo dietro consenso scritto. È previsto un incentivo economico per una divisione più equa del congedo. Ma quanto è usato il congedo parentale dai padri? In Italia, un'indagine Istat del 2011 stima che meno del 7% dei padri ha usufruito del congedo parentale, a fronte del 45% delle madri, che in ogni caso si astengono già dal lavoro per i 5 mesi obbligatori. Non solo, tra gli uomini che ne hanno usufruito, solo il 20% lo ha fatto per almeno un

mese continuativo. In Svezia, invece, nel 2010 il 44% dei beneficiari del congedo parentale erano uomini, quasi la metà! Non stupisce allora che la partecipazione delle donne italiane al mercato del lavoro sia tra le più basse in Europa. Nel 2011 il tasso di occupazione femminile era pari al 46,5%, più di 20 punti percentuali al di sotto del tasso maschile e più di 25 punti percentuali al di sotto dell'occupazione femminile svedese. In generale, la ricerca economica ha mostrato che un'ineguale ripartizione della cura dei figli è tra le principali cause di disparità di trattamento sul mercato del lavoro. In presenza di figli, le donne sono soggette a più interruzioni di carriera e di maggiore durata, che a loro volta possono comportare una sostanziale perdita di capitale umano, e se sono occupate lavorano meno ore rispetto agli uomini. Questo si traduce in un divario di genere, tanto nelle retribuzioni quanto nei percorsi di carriera. In Italia, stime recenti indicano che nel 2008 le retribuzioni delle donne a parità di istruzione, esperienza ed altre caratteristiche sono state inferiori in media del 13% rispetto a quelle maschili.

Le donne si trovano quindi intrappolate in un equilibrio "cattivo".

Poiché guadagnano meno degli uomini ed hanno carriere più incerte, il nucleo familiare ha l'incentivo a che siano principalmente le donne a rinunciare al lavoro alla nascita di un figlio, il che si riflette a sua volta in salari inferiori e maggiori discriminazioni di carriera.

L'idea è quindi che una più equa divisione del congedo parentale diminuirebbe le disparità di genere sul mercato del lavoro, spostando le donne da un equilibrio "cattivo" a uno "buono", nel quale a un'organizzazione familiare più equa, e potenzialmente più efficiente, corrisponderebbe un esito nel



di Antonella Trigari,  
associate professor  
presso il Dipartimento di  
economia della Bocconi

## 5 NON PROFIT Più riconoscimento

Occorre partire dall'idea, fondamentale, che il non profit e l'impresa sociale non rappresentano un costo per il paese, bensì un sistema che offre servizi di interesse pubblico e collettivo in maniera efficiente ed efficace proprio là dove il settore pubblico non riesce ad arrivare. Si chiede quindi più riconoscimento da parte delle istituzioni, anche in considerazione del fatto che le imprese sociali e il non profit stanno diventando sempre più attenti a una gestione efficiente e manageriale. Concretamente, come si dimostra un maggior riconoscimento? Primo, aumentando i tetti per detrazioni e deduzioni fiscali sulle donazioni. Secondo, adattando la legge Fornero e le leggi sul lavoro a contesti piccoli come quelli del terzo settore. Terzo, con incentivi alla cooperazione internazionale e, quarto, 'dando le gambe' all'impresa sociale, che con la legge 155/2006 è stata sì riconosciuta, ma non favorita e anzi gravata di lacci e lacciuoli. E infatti in sette anni ne sono nate solo 500. Le parole chiave per gli interventi nel terzo settore sono lavoro, fisco e riconoscimento professionale.



di Federica Bandini,  
direttore del  
Master NP&Coop  
della SDA Bocconi

mercato del lavoro più equo ed efficiente. La riforma Fornero del mercato del lavoro ha introdotto il congedo di paternità: 1 giorno obbligatorio e 2 facoltativi! È chiaro che un intervento così limitato non può generare effetti sostanziali, soprattutto in presenza di resistenze culturali e norme sociali lente da modificare. Il nuovo governo dovrà fare molto meglio. Dovrà incentivare congedi parentali condivisi e flessibili, utilizzabili in part time orizzontale, pagati più del 30% anche se per un tempo più limitato, ma soprattutto favorire la sostituzione di settimane di congedo delle madri con settimane di congedo dei padri. Ne beneficerebbero i figli, le madri, i padri e l'economia, che oggi spreca un importante potenziale fattore di crescita, il capitale umano femminile. ■

## 7 PARI OPPORTUNITÀ Devono entrare nel dna

Nel complesso percorso delle pari opportunità, alcune tappe vanno affrontate con urgenza. La prima riguarda l'accesso al mercato del lavoro: il tasso di occupazione femminile italiano è il 46%, penultimo in Europa. Un aiuto può arrivare dai congedi di paternità, che vanno aumentati. Perché se è vero che la recente normativa rappresenta un passo avanti, tuttavia la concessione di un solo giorno di congedo di paternità (o tre, se però agli altri due rinuncia la madre) è davvero troppo poco. E poi una fiscalità che dia maggiori sostegni a quelle famiglie con due percettori di reddito che abbiano figli a carico e sostengano spese per la loro cura (per esempio baby sitter), di modo da favorire il lavoro della donna. Altro versante cruciale, è quello dello sviluppo delle carriere femminili. La legge 120/2011 sulle quote nei cda delle quotate e controllate pubbliche è stato un risultato, adesso però va sfruttata l'opportunità per innescare una reazione a catena positiva. Infine, la sfida forse più grande, quella culturale: finché una vera cultura della parità di genere non entrerà nel dna di istituzioni e persone, i passi avanti non saranno mai abbastanza.



di Paola Profeta,  
professore associato  
di economia pubblica  
alla Bocconi

## 6 CULTURA Il patrimonio al centro

Si dice che il patrimonio culturale è la vera risorsa del nostro paese. Se è così, dobbiamo puntare al rafforzamento delle istituzioni e alla mobilitazione delle energie, mettendo il patrimonio "al centro", con orgoglio e ambizione. E allora serve maggiore chiarezza sul ruolo del ministero, una dotazione di risorse ragionevole (lo 0,26% del Pil è troppo poco), certezza di finanziamento su orizzonti temporali adeguati: definire ogni anno i finanziamenti per mostre e teatri per l'anno in corso, quando il ciclo di programmazione internazionale è di tre anni, significa decidere che le istituzioni del nostro paese si muovono a chilometro zero. Serve poi consapevolezza che



di Paola Dubini,  
direttore del centro ASK,  
Art, Science  
e Knowledge  
della Bocconi

la partecipazione alla gestione non è scontata, che ci sono tanti tipi di attori privati e che ciascuno, per essere mobilitato, richiede incentivi specifici: con un patrimonio ricco e articolato, la logica dell'one size fits all non paga. Se davvero abbiamo dei tesori che il mondo ci ammira, occorre, infine, che le nostre istituzioni culturali diventino la meta ambita di lavoro per i più brillanti al mondo nelle discipline umanistiche.

## 8 ENERGIA Bisogna tassare quella sporca

Il nuovo governo italiano eredita una realtà in cui il problema dell'energia è sempre più connesso con altri, diversi e talvolta distanti tra loro. In primo luogo, la nostra dipendenza dall'estero nell'approvvigionamento dei combustibili fossili, con ciò che comporta per le nostre relazioni internazionali. In secondo luogo, gli effetti opposti che sul costo dei diversi fossili esercitano le nuove tecnologie di perforazione orizzontale (che rendono accessibili nuove risorse diminuendone il prezzo, vedi il caso shale gas negli Usa), in contrasto con la limitatezza e la distribuzione delle medesime risorse (che inesorabilmente ha comportato prezzi in crescita sul lungo periodo). Terzo, l'incombente e salutare presenza di una volontà europea, forse presto appoggiata anche dagli Stati Uniti, di muoversi verso una decarbonizzazione dell'energia (riduzione delle emissioni di biossido di carbonio). Questi sono tre fattori di lungo, lunghissimo respiro, in netto contrasto con la natura miope della maggior parte delle scelte politiche fatte dal nostro paese. Molti economisti pensano che una chiave per rendere più appetibili scelte energetiche di lun-

go periodo che ci rendano meno dipendenti dai combustibili fossili stia in una virtuosa sinergia tra il fabbisogno delle casse pubbliche e la necessità di spronare l'innovazione come motore di crescita e di occupazione, il che significa per esempio un sistema di tassazione verde (carbon tax) come quello adottato dall'Irlanda. Questa scuola di pensiero ritiene che tassare il biossido di carbonio sia il modo più efficiente per risolvere il problema del cambiamento climatico. Le po-



di Valentina Bosetti,  
direttore vicario pro  
tempore dello Iefe,  
l'Istituto di economia e  
politica dell'energia e  
dell'ambiente Bocconi

tenziali entrate possono così produrre un doppio beneficio: flusso di denaro in entrata per lo Stato e incentivo a innovare e ridurre le emissioni. Si tratta di un cavallo di battaglia di alcuni economisti già dagli anni Novanta e si sta affermando anche in circoli lontani dalle questioni ambientali (si veda il rapporto dello Fmi, *Fiscal Policy to Mitigate Climate Change: A Guide for Policymakers*). Quali sono i vantaggi della carbon tax? Il primo è quello di ridurre l'utilizzo dei combustibili tassandone il principale by-product, la CO2. La tassa quindi punisce in modo maggiore l'utilizzo di combustibili più ricchi in carbonio, in ordine decrescente: carbone, petrolio e gas. Questa scel-



ta ci metterebbe in linea con i vincoli europei. Ma una tassa verde avrebbe anche un effetto benefico di tipo dinamico. Le imprese, per ridurre la pressione indotta dalla tassa verde, sarebbero spinte a promuovere l'innovazione e adottare tecnologie pulite. Si tratta di un settore strategico per il quale l'Italia detiene ancora un margine di vantaggio, su alcune tecnologie, rispetto ad altri paesi.

Ma, come abbiamo visto, non è tutto. Una tassa ambientale crea nuove entrate, che possono essere utilizzate per stimolare ricerca e sviluppo, ad esempio detassando gli investimenti in ricerca pulita delle imprese, facilitando la certificazione di brevetti "verdi" o finanziando alcune specifiche tecnologie. Ma soprattutto questi fondi possono essere utilizzati per tasse che abbiano effetti correttivi rispetto ad alcune distorsioni del sistema: per esempio riducendo la pressione fiscale su chi sta più soffrendo dell'attuale crisi, i giovani, con sgravi per le imprese che assumono.

L'Italia è già parte di un sistema di regolazione delle emissioni (European emission trading scheme, Eu Ets) basato su un meccanismo di quote che possono essere scambiate sul mercato europeo. L'introduzione di una tassa andrebbe a interagire con questo meccanismo. Va però notato che la maggior parte dei permessi di emissione che vengono scambiati nell'Eu Ets sono "regalati" alle imprese e quindi non generano nessuna entrata. Il sistema ha l'obiettivo primario di permettere alle aziende, tramite lo scambio di permessi, di distribuire gli sforzi di riduzione delle emissioni in modo efficiente. Inoltre l'attuale prezzo sul mercato europeo dei permessi è praticamente zero. Questo è il risultato di due fattori: il primo consiste nel fatto che l'obiettivo di ri-

duzione delle emissioni, che determina il numero totale di permessi in circolo sul mercato, è molto moderato e quindi i permessi in circolo sono molti; il secondo è la crisi economica, che ha rallentato la crescita delle emissioni in tutta Europa e

quindi la domanda di tali permessi. Una tassa verde creerebbe quello stimolo di lungo periodo per ridurre le emissioni e fare avanzare l'innovazione, mitigando l'incertezza associata al futuro delle politiche climatiche internazionali. ■

## 9 INNOVAZIONE

### Sostegno alle idee e specializzazione

**S**e in passato abbiamo spesso guardato alla capacità di investire nel cambiamento come a una leva chiave per alimentare e sostenere differenziazione e vantaggio competitivo, oggi abbiamo cominciato a riconoscere nell'innovazione una leva fondamentale per riuscire a sopravvivere in tempi di crisi. A fronte del drammatico numero di imprese costrette a uscire dal mercato, colpiscono e destano diffusa ammirazione i casi di imprenditorialità nascente che inventano nuovi modelli di business, così come le esperienze di professionisti che si reinventano una nuova attività spinti dalla ricerca di nuovi equilibri tra vita professionale e vita familiare (non sempre contemplata nella cultura del lavoro dominante). Del resto, che il bisogno aguzzi l'ingegno è luogo comune ma di fatto anche fondato, secondo recenti studi in tema di creatività che provano come la presenza di



  
di Paola Cillo ed  
Emanuela Prandelli,  
professori associati  
presso il Dipartimento  
di management e  
tecnologia Bocconi

vincoli produttivi o finanziari accresca anziché frenare il contributo inventivo. In contesti di crisi l'innovazione finisce con il delinearci come l'unica ancora cui appigliarsi per invertire di segno la rotta e immaginare non solo una nuova destinazione, ma addirittura una nuova mappa di riferimento. Per quanto poco realistica possa talvolta sembrare l'affermazione, l'innovazione deve essere anticiclica ed è proprio nei momenti più bui della crisi che l'investimento in innovazione diviene imprescindibile. È il cambiamento alimentato dalla creatività dei singoli inventori e delle singole imprese che rende possibile ridisegnare lo scenario evolutivo di interi mercati e dare vita a nuovi settori, dai confini sempre più spesso fluttuanti e intrecciati tra loro. È l'emergere di nuove industrie che spesso alimenta la crescita per l'intero sistema paese, che vede cambiare nel tempo le proprie aree di ec-

cellenza ed è chiamato a reinventarsi il proprio contributo imprenditoriale in uno scenario sempre più dinamico e globale. Questo non significa chiaramente rinne-  
 gare il proprio passato, ma accanto all'esigenza di continuare a coltivare i campi più fertili, si profila quella di cominciare ad ararne di nuovi, anche correndo il rischio di poter mettere talvolta piede in territori infruttiferi.

In un mondo dove l'innovazione si fa sempre più distribuita, conta – per i singoli professionisti, le imprese, i paesi – la capacità di sviluppare competenze specialistiche forti e distintive, da utilizzare quale nuova currency per ottenerne di altre altrettanto forti e distintive. La specializzazione non solo è possibile ma è necessaria nella misura in cui si afferma la socializzazione delle risorse, che la Rete porta a esplodere a nuovi ordini di grandezza. La regola dominante diviene “patent & crowd”, brevetti e condividi con una pluralità di attori esterni che variamente possono valorizzare la singola invenzione. È l'apoteosi della liquidità del mercato delle competenze, che non vuol significare precarietà, bensì cartina di tornasole del valore oggettivo delle capacità dei singoli – individui, imprese o paesi che siano. Come favorire questo processo di cambiamento, che può piacere o meno, ma senza il quale sembra davvero difficile immaginare di poter voltare pagina?

In primo luogo garantendo supporto alle idee e all'imprenditorialità, in particolare dei giovani, che nell'ambito universi-

## 10 IMPRENDITORIALITÀ Premiamo chi sa creare

A volersi accontentare, basterebbe che il nuovo governo lasciasse lavorare i piccoli e micro imprenditori, facendo una politica industriale che parta dalla conoscenza di queste realtà e tenga conto delle loro esigenze. Sembra poca cosa, ma finora la politica industriale italiana è stata calata dall'alto, con l'unica eccezione dello statuto delle imprese voluto da Raffaello Vignali. Partendo da lì si dovrebbe, quanto meno, eliminare l'Irap, una tassa davvero paradossale, che penalizza chi assume.

A voler essere ottimisti si dovrebbe chiedere una politica industriale che riconosca e incentivi i migliori piccoli imprenditori, premiando chi crea occupazione, chi produce reddito anche in tempi bui come quelli correnti, chi riesce a crescere e andare all'estero. Significherebbe mettere la piccola impresa al centro della politica industriale, considerandola un'anomalia virtuosa e non un vizio da correggere.

Da docente universitaria che si occupa di piccole e medie imprese, il mio sogno sarebbe una politica che valorizzasse il collegamento tra gli atenei e la realtà imprenditoriale locale. Speriamo non significhi chiedere troppo.



di Marina Puricelli,  
team leader  
piattaforma  
Pmi e family business  
della SDA Bocconi

tario riconosciamo sempre più propensi ad inventarsi nuovi business, sovente di grande successo. La semplificazione dell'accesso alle fonti di finanziamento e l'alimentazione di competizioni che incentivino piuttosto che frustrare lo stimolo all'innovazione può rappresentare un importante driver di alimentazione della creatività diffusa e al contempo di selezione delle idee migliori, in una cultura di necessaria tolleranza nei confronti dell'errore.

Serve poi puntare sulla rete per stimolare l'innovazione: si tratta di fare rete tra le eccellenze locali, di recuperare la nostra preziosa e distintiva cultura del distretto, ma riuscire a proiettarla e farla

evolvere nella logica del distretto globale, per la prima volta abilitata dagli sviluppi della Rete con la erre maiuscola, ovvero degli ambienti digitali dominati dalla connettività diffusa.

Fondamentale, infine, è mettere a massa comune le intelligenze che hanno scelto di investire energie per fare crescere il proprio paese e al contempo favorire, da un lato, il rientro di chi ha seguito percorsi di crescita esterni e, dall'altro, l'accesso di chiunque possa portare un contributo rilevante per disegnare nuove traiettorie evolutive, in un contesto dove i punti di arrivo sono molto meno certi, ma proprio per questo possono alimentare concrete speranze di sviluppo. ■





# La rivoluzione egiziana non ha toccato i militari

*Da un'attenta lettura della nuova Carta si capisce che l'esercito è uscito politicamente vincitore dagli scontri*

di Justin O. Frosini @

**"N**oi, Popolo d'Egitto, nel nome di Dio misericordioso e con il Suo aiuto dichiariamo questa la Nostra Costituzione, il documento della rivoluzione del 25 gennaio, la quale fu iniziata dai nostri giovani, abbracciata da nostro Popolo e sostenuta dalle nostre forze armate".

Il primo paradosso che si individua leggendo il preambolo della Costituzione egiziana approvata con referendum nel dicembre 2012 è quello dell'inclusione dell'esercito tra i soggetti che hanno sostenu-

to la rivoluzione con la quale è stato rovesciato Mubarak. Ebbene sì, l'esercito egiziano, spina dorsale del precedente regime, è stato il "garante" della transizione al nuovo ordine e tutto questo senza far rumore. Come ha sottolineato Tom Ginsburg, docente di diritto costituzionale comparato all'Università di Chicago e co-direttore del Comparative Constitutions Project, durante un processo costituente breve, ma molto dibattuto, "i militari sono rimasti tranquillamente nelle loro caserme ben sapendo che qualunque cosa fosse successa loro avrebbero comunque mantenuto un status privilegiato nella nuova Costituzione". E che le

forze armate siano tra i "vincitori" è infatti confermato dalla lettura di altri articoli del testo costituzionale.

La nuova carta fondamentale stabilisce che il Ministro della Difesa debba essere scelto tra gli ufficiali dell'esercito. Inoltre, il Consiglio nazionale di difesa è stato diviso in due organi separati, vale a dire il Consiglio nazionale di sicurezza, composto prevalentemente da civili, e un nuovo Consiglio nazionale di difesa composto in maggioranza da ufficiali militari. Tale soluzione assume importanza per il controllo del bilancio delle forze armate, che costituiva una delle maggiori preoccupazioni dell'esercito al momento della definizione del nuovo assetto costituzionale. Considerata l'ampia autonomia di cui avevano goduto sotto il regime di Mubarak, è evidente che fosse prioritario evitare la previsione di un controllo da parte del neo-eletto Parlamento. La soluzione prevista dalla Costituzione rappresenta un compromesso che sicuramente soddisfa l'esercito, in quanto è previsto che a discutere del bilancio sia proprio il nuovo Consiglio nazionale di difesa, dove appunto i componenti militari sono in maggioranza.

Ma le "conquiste" dell'esercito non finiscono qui poiché il Consiglio nazionale di difesa dovrà essere consultato non solo in caso di presentazione di progetti di legge relativi a temi militari, ma anche nel caso di una possibile dichiarazione di guerra o dispiegamento di truppe all'estero. Ragionando in termini geopolitici ciò assume fondamentale importanza in quanto (in teoria) impedirebbe al governo dei fratelli musulmani di dichiarare guerra sulla mera base della maggioranza parlamentare, salvaguardando la fragile pace tra Egitto e Israele.

Infine, veniamo ai rapporti tra l'esercito e i cittadini. Poniamo l'ipotesi, purtroppo non tanto remota, che vi siano scontri fisici (o anche solo verbali) tra dimostranti e personale militare. Ebbene, in parziale continuità con il precedente regime, i dimostranti potrebbero essere chiamati a rispondere davanti ai tribunali militari per reati contro le forze armate. Ovviamente "the proof is in the pudding", ossia quello che conta sono i fatti, in quanto molto dipenderà da come queste disposizioni della nuova Costituzione saranno interpretate, ma indubbiamente sorge il dubbio che la rivoluzione egiziana sia stata colpita dalla sindrome del Gattopardo: tutto cambi perché nulla cambi... per l'esercito almeno. ■



@justin.frosini  
unibocconi.it

Assistant professor presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, è direttore del Center for Constitutional Studies and Democratic Development di Bologna e codirettore della summer school European Union and Legal Reform di Igalo (Montenegro)

# La forza del team è la forza della startup

*Nella squadra ideale vengono valorizzati background diversi e si condividono obiettivi aziendali e individuali*

di Massimo Magni @

In una startup, l'idea di business è il punto di partenza, ma poi conta come si gestiscono le persone per il raggiungimento degli obiettivi e per ottenere risultati migliori rispetto a quelli della concorrenza. L'idea e le competenze tecniche sono la condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere il successo imprenditoriale. Un imprenditore deve essere in grado di scegliere e gestire le persone con cui lavora, e non farlo significa esporsi a un'elevata probabilità di fallimento o al fatto che altri imprenditori possano far fruttare idee simili in modo più efficace.

La problematica principale riguarda il fatto che, come individui, tendiamo a circondarci di collaboratori che siano simili a noi. La similarità ci crea tranquillità e ci porta naturalmente a pensare che un determinato individuo sia un collaboratore ottimale perché pensa come noi. La similarità, non esponendoci al di fuori della nostra zona di comfort, limita la possibilità di creare intorno all'imprenditore un gruppo di persone che siano in grado di offrire contributi e spunti di riflessione differenti per trasformare l'idea imprenditoriale in successo. Un team valido sarà in grado di vedere le minacce e le debolezze del proprio progetto, riuscirà a trovare i rimedi e nuove strategie, mentre un progetto innovativo e caratterizzato da un'idea vincente difficilmente conquisterà il mercato se

sostenuto da un team di medio livello, che si sfalda dinanzi al primo ostacolo o che si mostra miope dinanzi alle possibili soluzioni da implementare.

Un altro aspetto utile alla composizione di un team di successo nell'avvio di una nuova impresa è rappresentato dai diversi background professionali e geografici che caratterizzano i componenti di un gruppo di lavoro. Un team composto da persone con professionalità differenti e di diverse culture può essere più creativo e dinamico di uno che invece vede al suo interno elementi provenienti dalla stessa realtà e con la stessa formazione. Provenire da contesti differenti consente di costruire un bouquet di contatti e professionalità ricco e variegato, che dota il team di una visione più completa del mercato e di una percezione delle opportunità da cogliere più ampia e approfondita. Il primo suggerimento è quindi: diversità nella composizione della squadra.

La diversità porta però a ulteriori complessità gestionali dal punto di vista delle persone: l'interpretazione del contesto di riferimento appare talmente differente agli occhi dei vari attori, che diventa difficile "remare verso un unico obiettivo". Nella formazione di un team che deve collaborare alla nascita di una nuova impresa è fondamentale anche la condivisione delle "regole della casa", per assicurarsi



## È NATO SPEED MI UP

Hanno tempo fino al 29 marzo gli aspiranti imprenditori con un'idea innovativa nel cassetto che vogliono godere dei servizi di formazione mirata, tutoring e accompagnamento allo sviluppo del business assicurati da Speed Mi Up - Officina di imprese e professioni, il nuovo incubatore promosso da Università Bocconi, Camera di commercio di Milano e Comune. Ogni anno saranno selezionate dieci imprese e venti professionisti con partita Iva. Le imprese dovranno poi stabilirsi a Milano, ma gli aspiranti imprenditori possono provenire da qualsiasi parte d'Italia e del mondo.

[www.speedmiup.it](http://www.speedmiup.it)

una migliore gestione del flusso di informazioni e dei conflitti. Il secondo suggerimento è quindi di condividere ed esplicitare l'obiettivo imprenditoriale e di definire le aspettative di ciascun collaboratore rispetto alla meta da raggiungere. In sintesi, se il team rappresenta lo scheletro di una startup, l'imprenditore deve motivare il suo team, mettendo ciascun membro della propria squadra, incluso se stesso, nella condizione di poter rispondere a tre domande: La pensiamo tutti nello stesso modo? È chiara a tutti la nostra meta? Sono consapevole del contributo che io posso dare e che gli altri si aspettano da me? Se alla prima domanda rispondete "no" e alle altre rispondete "sì"... siete pronti per mollare gli ormeggi e far salpare la vostra idea! ■

@massimo.magni  
unibocconi.it

Massimo Magni è assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi. Studia i processi e l'efficacia dei team, anche geograficamente dispersi, l'introduzione e l'impatto delle nuove tecnologie in ambito organizzativo e la gestione dell'inatteso







# Come aiutare il leader a non deragliare mai

*Per gestire le persone la psicologia spiccia non basta e la complessità viene governata solo da gruppi integrati*

di **Andrea Montefusco** @

**L**e imprese hanno bisogno di essere governate. Viene istintivo, pensando a imprese di successo, associarle a un leader: la Microsoft è Bill Gates, l'Apple era Steve Jobs, la General Electric era Jack Welch. A fronte di questo elenco positivo, ne dovremmo però aprire un altro negativo: dove erano i leader quando si verificavano catastrofi organizzative? Ricordiamo tutti la Union Carbide India Limited della tragedia di Bhopal e la KLM del disastro aereo di Tenerife: si persero molte vite umane. Oppure la Enron o ancora la profonda crisi subprime, che sta addirittura portando in tribunale l'agenzia di rating Standard & Poor's, in cui si perse la fiducia nelle istituzioni economiche, nelle imprese, nelle possibilità di uno sviluppo sostenibile dei sistemi finanziari. Dove erano i leader? Deragliati, come un treno che esce dai binari proprio mentre è lanciato verso la sua meta, che sembra assolutamente definita, in

un'accogliente stazione. Ma perché il leader deraglia? Con Giovanni Dosi, direttore dell'Istituto di Economia della Scuola Superiore S. Anna di Pisa e Anna Canato, direttore del Dipartimento di management dello Ieseg di Parigi, abbiamo iniziato a costruire un percorso di ricerca che renda più robuste e normative le risposte a questa domanda. La soluzione si costruisce in tre passaggi. Il primo momento riconosce che le persone agiscono con regole di comportamento complesse: per indirizzare le persone in impresa la psicologia spiccia (folk psychology), che tutti adottiamo nella vita quotidiana, non è sufficiente, ma occorre allenarsi a interpretare correttamente atteggiamenti articolati. Così abbiamo battezzato affective leadership la capacità del leader e della leadership di generare stati emotivi nei gruppi, necessari per agire e attivare l'apprendimento, e di sostanziarli nel tempo attraverso atteggiamenti visibili e percepibili dalle persone e



**@andrea.montefusco**  
**unibocconi.it**

*SDA professor di organizzazione e personale, Montefusco è senior researcher del Croma Bocconi e professore affiliato presso l'Istituto di economia della Scuola Superiore S. Anna di Pisa*

concretizzati attraverso "artefatti" che mantengano nel tempo l'indirizzo dell'azione e la volontà ad agire verso i risultati. Tale capacità produrrà, in un secondo momento, lo spostamento del focus dall'individuo, dal leader da guardare e seguire, verso un atteggiamento, uno stile. Le persone agiranno sì come individui, ma integrati nel contesto dell'impresa.

È a questo punto che la leadership diventa integrata: l'impresa è un sistema ecologico in evoluzione in cui l'unità inferiore non è l'individuo, ma i molteplici gruppi che vi operano. La capacità di governare complessità nasce dall'integrazione di differenti individualità cognitive che possono rendere l'impresa abile a interpretare le nuove sfide. Ma solo se il leader sarà in grado di integrarle sia nel pensiero che nell'azione.

Perché cambiare i rassicuranti archetipi del leader come eroe solitario, in grado di affrontare le tempeste e ispirare l'innovazione? Perché la stessa forza che serve ai leader per rompere gli schemi e i pregiudizi, e che essi sono in grado di indirizzare verso l'organizzazione per farsi seguire, questa energia senza la quale le organizzazioni non sarebbero in grado di innovare e sopravvivere, se non mediata da uno stile di leadership che la trasformi in un atteggiamento collettivo, smorzandone gli eccessi e ampliandone visione e intelligenza, questa energia progressivamente "consuma" il binario. Solo gli altri, integrati nel contesto della leadership, notano la rotaia consumata e possono non solo fare in modo che il leader non deragli, ma contribuire a fargli costruire nuovi binari. ■

# Anche l'arredamento ha bisogno d'aiuto

**In vista del Salone del mobile di Milano, il punto sul settore, che rappresenta un'eccellenza ma necessita di maggiore sostegno**

di Antonio Catalani @

**D**al 9 al 14 aprile 2013 Milano sarà ancora una volta la capitale dell'arredamento e ci proporrà, almeno nelle intenzioni degli organizzatori, "il mondo che abiteremo". Questo è il tema ambizioso che Cosmit, l'ente organizzatore nato da FerderlegnoArredo, ha scelto per la 52ma edizione del Salone Internazionale del Mobile di Milano.

Il Salone è certamente la più importante manifestazione al mondo nell'ambito dell'arredamento, lo dicono i numeri: nel 2012 hanno partecipato 965 espositori italiani e 290 esteri; ben 292.370 operatori del settore si sono incontrati a Milano, 188.579 dei quali provenivano da tutto il mondo. Inoltre, tra sabato e domenica, gli unici giorni in cui il Salone è aperto al pubblico, circa 40.000 visitatori hanno visitato lo spazio fieristico di Rho. Quest'anno, oltre al Salone Internazionale del Mobile, la Fiera propone EuroLuce, il SaloneUfficio, il Salone Internazionale del Complemento d'Arredo ed il SaloneSatellite, nato nel 1998 che ospita ogni anno circa 700 giovani designer che propongono i loro progetti alle imprese ed alla stampa. Milano in quei giorni diventa uno straordinario punto di osservazione per comprendere come stia evolvendo il mondo dell'arredamento e del design, almeno sotto l'aspetto progettuale.

Dal punto di vista degli affari invece, nonostante la vitalità che lo caratterizza, la cri-

## IL DESIGN AL MAFED

Gli studenti del Master in fashion, experience and design management della SDA Bocconi interagiranno con le imprese nel corso del Salone del Mobile di Milano: nelle loro sedi, in fiera e in aula, grazie alle testimonianze di manager e imprenditori di aziende design based. Il modulo del master dedicato al design "farà così leva sui rapporti della SDA con l'universo del design", dice la responsabile del Mafed per questo settore, Gabriella Lojacono.

[www.sdbocconi.it/mafed](http://www.sdbocconi.it/mafed)

si sta colpendo pesantemente il settore arredamento. Secondo i consuntivi elaborati a marzo 2012 dal Centro Studi Cosmit-FederlegnoArredo il fatturato alla produzione nel 2011 è stato pari a 32 miliardi circa, con un -4,8% rispetto all'anno precedente, il consumo apparente si è ridotto del 9,7%, gli addetti e le imprese hanno perso rispettivamente il 2 ed il 2,6%. Il 2012, vista la situazione congiunturale che ha coinvolto tutto il manifatturiero italiano e il sentimento che si percepisce incontrando gli imprenditori, non lascia certo immaginare risultati positivi, in particolare per il mercato domestico.

Se consideriamo il saldo del commercio con l'estero, secondo il Ministero dello sviluppo economico, l'arredamento nel 2011 ha avuto un saldo attivo di 6,271 miliardi di euro, inferiore solo agli oltre 44 miliardi di euro dei macchinari, ben più elevato dell'abbigliamento e delle calzature. Tuttavia, per supportare il mobile, l'investimento



pubblico è stato solo il 7,6% del totale, molto meno che per altri settori.

Le esportazioni, che rappresentano un'importante opportunità per le aziende italiane del mobile, interessano un numero limitato di imprese: quelle che sono strutturate per affrontare i mercati internazionali attraverso il contract, le forniture o i tradizionali canali distributivi. Anche l'export, nonostante il fatto che i mobili restino tra i prodotti italiani a più spiccata specializzazione internazionale, ha visto in un decennio declinare la quota nel mercato mondiale passando dal 14,2% del 2002 all'8,6% del 2011, superati dalla Germania con l'8,9% in una graduatoria che vede il predominio della Cina con oltre il 29% del mercato e la Polonia rafforzarsi nella quarta posizione. Nei primi tre mesi del 2012 le importazioni di mobili in Italia sono ulteriormente diminuite e l'attivo del saldo con l'estero si è rafforzato.

Le imprese italiane continuano a esportare nelle aree che crescono meno, escludendo la Russia e gli Emirati, probabilmente a causa della struttura produttiva che caratterizza il settore, con una elevata percentuale di piccole imprese poco strutturate per affrontare i mercati internazionali. Certamente il confronto che ci propone il Salone del Mobile sul mondo che abiteremo è stimolante, ma forse è il momento di aprire anche un dibattito tra categorie, studiosi e istituzioni su come rilanciare un settore che ha grandi potenzialità, ma da troppi anni soffre. Il mobile è e rimane un'eccellenza italiana da sostenere. ■

@antonio.catalani  
sdbocconi.it

Antonio Catalani è SDA professor di strategia e imprenditorialità e professore a contratto di management of design presso l'Università Bocconi







**@luana.carcano**  
**sdabocconi.it**

*Luana Carcano, SDA professor di strategia e imprenditorialità, si occupa di strategia e gestione dei beni e dei servizi di lusso*

# Non batte ancora l'ora della crisi

***Nonostante il periodo recessivo per mercati storici come l'Europa e il Giappone, l'orologeria rimane in crescita***

di **Luana Carcano** @

**L'**orologeria scalda i motori per un 2013 che si prospetta interessante, almeno a giudicare da quanto visto al Salone Internazionale della alta orologeria di Ginevra di gennaio e dalle anticipazioni della fiera di Basilea di aprile.

Nonostante uno scenario economico sfidante e il periodo recessivo nei mercati storici, come l'Europa e il Giappone, il 2012 ha segnato il record, in valore, per le esportazioni svizzere di orologi (significavo dell'andamento del settore considerando che più del 90% della produzione di orologi in metallo prezioso e meccanici avviene in Svizzera). Secondo i dati diffusi dalla Federation of the Swiss watch industry, lo scorso anno ne sono stati esportati per più di 21,4 miliardi di franchi svizzeri, registrando un + 32,5% rispetto al valore del 2010. Hong Kong, Stati Uniti e Cina si confermano i tre principali mercati per importanza con Francia, Germania e Italia a completare le prime sei posizioni in classifica. I mercati storici tengono rispetto ad alcuni in forte sviluppo grazie ai flussi turistici.

In questo quadro positivo, si inseriscono i significativi risultati economico-finanziari messi a segno da alcuni grandi gruppi come

Richemont (a cui fanno capo, tra gli altri, marchi come Cartier, Vacheron Constantin, Jaeger-LeCoultre, IWC e Officine Panerai) e Swatch ed anche dalle marche indipendenti. Proprio questi risultati hanno permesso alle marche di proseguire nella strategia di crescita nel core business attraverso le leve dell'integrazione verticale e dello sviluppo di capacità produttiva. La ricerca di una maggiore integrazione si esplicita sia a monte, con l'acquisizione di fornitori storici di componenti per assicurarsi indipendenza e controllo della supply chain, sia a valle con il consolidamento della rete di boutique monomarca nei principali mercati, a supporto di una distribuzione indipendente multi-marca talvolta in difficoltà. Gli investimenti in retail, per quanto importanti, sono spesso ben inferiori a quelli relativi all'incremento della capacità produttiva esistente.

Le strategie di prodotto, che rappresentano il vero motore per queste marche, da un lato rimangono ben concentrate a supportare le collezioni e/o i modelli iconici, al centro non solo del dna del brand ma anche dei risultati. Ma dall'altro, si continua a investire in innovazione, con l'introduzione di soluzioni innovative di micro-meccanica e l'uso di

nuovi materiali, come il silicio, l'aluminide, la fibra di carbonio e le ceramiche high-tech. I tradizionalisti non rimarranno comunque delusi, perché l'oro, sia rosa sia giallo, si ritrova con forza nelle collezioni. Le marche, infatti, nel disegnare la propria offerta sono attente a cogliere i diversi stimoli provenienti dal mondo. Ne è altro esempio anche la tendenza alla meccanizzazione dell'orologio da donna, tradizionalmente al quarzo.

Dal punto di vista stilistico, si avvertono inoltre i segnali di un ritorno a orologi con dimensioni più contenute, anche nei modelli sportivi, dalle linee essenziali ed eleganti. Si ritorna, quindi, al classico senza tempo, che rappresenta una garanzia di investimento, da trasmettere alle generazioni future.

La ricerca della continua evoluzione di una tecnologia, introdotta per la prima volta nel XIX secolo, per creare meccanismi assai complessi (vere e proprie opere di micro-ingegneria assemblate poi dalle sapienti mani di mastri orologiai) crea spazi per gli atelier come Journe e Richard Mille che hanno fatto della sofisticatezza meccanica dei segnatempo il loro elemento distintivo, particolarmente apprezzato dai conoscitori.

Gli appassionati e i collezionisti di tutto il mondo confermano quindi il valore di un oggetto che rappresenta un connubio unico tra soluzioni di micro-ingegneria assai avanzate e la tradizione dei mestieri d'arte che ne caratterizza la fase di assemblaggio. ■



# Pagamenti: tre modi per rendere gli enti puntuali

*Semplificazione, allentamento del Patto di stabilità e riequilibrio del bilancio sono indispensabili per crescere*

di Mariafrancesca Sicilia e Ileana Steccolini @

I tempi medi di pagamento delle amministrazioni pubbliche, in Italia, hanno raggiunto e superato i 6 mesi, con punte ancora più elevate nel settore sanitario e nelle regioni del Sud (793 giorni in Calabria, 755 giorni in Molise, 661 giorni in Campania). Il decreto legislativo 192/2012, che impone la scadenza dei 30 giorni per i pagamenti delle p.a. (estendibile a 60 per asl, ospedali e imprese pubbliche), è stato pensato come una possibile risposta a tale situazione e più in generale alla necessità di far ripartire la crescita del paese, rimettendo risorse finanziarie a disposizione del settore privato (il cumulo di debiti della p.a. verso le imprese rappresenta il 5% del pil).

Se il principio di fondo è condivisibile, ci si chiede però se questa previsione normativa possa incidere effettivamente sul-

la situazione attuale oppure rappresenti un palliativo, che, lungi da risolvere le cause della crisi, vada a colpirne solo alcuni sintomi.

Innanzitutto, non è una novità. Già il decreto legislativo 231/2002 imponeva regole simili e i dati sui ritardi nei pagamenti mostrano la sua disapplicazione nei fatti. Inoltre, la norma mira a imporre comportamenti desiderabili, ma che nei fatti risulteranno scarsamente realizzabili, oggi probabilmente ancor più che dieci anni fa. E questo per almeno tre ordini di motivi. Il primo è la lentezza delle procedure di erogazione della spesa. Il secondo riguarda i vincoli di finanza pubblica, in particolare il

Patto di stabilità interno, che incidono fortemente sui comportamenti di pagamento degli enti pubblici. In alcuni casi estremi, enti con buone disponibilità finanziarie non possono effettuare i pagamenti per non peggiorare i propri "saldi" rilevanti ai fini del rispetto del patto. Il terzo è la concreta situazione finanziaria in cui si trovano le amministrazioni debitorie.

La nuova norma sui pagamenti sembra ignorare tali condizioni di contesto e fa trasparire una visione al contempo deterministica e diffidente delle amministrazioni pubbliche, descritte come macchine burocratiche che recepiscono e si adattano agli stimoli, ma che non sono in grado di attivarsi per assumere un ruolo da protagonisti nel rilancio e nella crescita dell'economia.

Servirebbe quindi ripensare l'approccio del legislatore nel senso di una valorizzazione da un lato dell'autonomia e responsabilità aziendale e dall'altro del ruolo che le p.a. possono avere come motore dell'economia. È sicuramente riduttivo pensare che questo ruolo consista nel pagare in tempo (sebbene sia un aspetto importante).

Come si fa a porre le p.a. nella posizione sia di pagare in tempo che di svolgere un ruolo attivo nella crescita?

Nell'immediato, in tre modi: con un ulteriore investimento in semplificazione amministrativa; con l'allentamento dei vincoli del patto di stabilità, in particolare per quegli enti in cui i vincoli sono più severi rispetto alle effettive capacità di bilancio; attraverso l'accompagnamento degli enti in difficoltà finanziaria con interventi di riequilibrio di bilancio, di razionalizzazione della spesa, anche grazie al rafforzamento dei controlli interni a supporto del miglioramento gestionale.

In una prospettiva di medio/lungo termine, invece, bisogna rendere le amministrazioni pubbliche protagoniste nel rilancio e nella crescita. Sicuramente c'è bisogno di una spinta creativa che può venire da un lato dalle ristrettezze e dai vincoli, ma anche dal riconoscimento che gli enti pubblici hanno bisogno di autonomia, fiducia e spazi di azione per svolgere un ruolo attivo nel ricostruire la competitività del paese, anche utilizzando in senso costruttivo e creativo alcune ridondanze (in termini di competenze, capacità, risorse finanziarie, patrimonio) per pensare, negoziare, progettare alleanze e partnership in grado di sostenere il rilancio dell'economia. ■

@ileana.steccolini  
@sdbocconi.it

Professore associato di Economia delle aziende e amministrazioni pubbliche in Bocconi, è SDA professor di public management e policy

@francesca.sicilia  
@unibocconi.it

SDA professor di public management e policy, insegna Bilancio alla Bocconi







## IN CALENDARIO

### \* 22 marzo Investire in Csr: benefici e impatti sulla leadership

In occasione dell'inaugurazione della settima edizione e consegna dei diplomi della sesta edizione del Mager, Master in Green management, energy and corporate social responsibility della Bocconi, si discuterà dei benefici che derivano dagli investimenti sulla Corporate social responsibility e come questo impatto sulla leadership. Partecipano il keynote speaker **Gilbert Lensenn**, presidente European academy of business in society, **Stefano Lucchini**, direttore relazioni internazionali e comunicazione Eni, e **Renato Grottola**, coo DNV.

Ore 10, Università Bocconi  
[mager@unibocconi.it](mailto:mager@unibocconi.it)

### \* 22 marzo Acqua, un bene comune da gestire e proteggere

In occasione della Giornata mondiale dell'acqua, lo Iefe Bocconi, l'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente, organizza un convegno in cui si discuterà, tra l'altro, di sicurezza idrica, di gestione delle risorse idriche e del ruolo del settore privato.

Ore 10, Università Bocconi  
[iefe@unibocconi.it](mailto:iefe@unibocconi.it)

## Finanza e consumi: visti dalle donne

Come si destreggia la donna nel mondo nella finanza e nel gestire consumi e spese in questo periodo di crisi? Questi aspetti della vita femminile sono al centro di due convegni.

Il 18 marzo con il convegno *Il genere nella finanza: quali sfide?* organizzato dal Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi in collaborazione con il Gruppo assicurativo Axa. Si discute del ruolo e della valorizzazione del mondo femminile nel settore della finanza e del ruolo delle donne come motore di sviluppo per l'Italia. Introducono: **Paola Profeta** e **Francesco Saita** (Bocconi), **Monica Fabris** (Episteme) e **Isabella Falautano** (gruppo Axa Italia). Seguirà una tavola rotonda

con: **Tommaso Arenare** (Egon Zehnder), **Laura Donnini** (dg Edizioni Mondadori), **Alessia Mosca** (promotrice della legge sulle quote rosa nei cda), **Lucy Reichlin** (London business school), e **Andrea Rossi** (Axa Assicurazioni).



Andrea Rossi (Axa Assicurazioni)

Il 9 aprile (ore 14,30), invece, si discuterà di come l'attuale contesto di crisi ha modificato le dinamiche di consumo e spesa delle donne. Il convegno, *Donne in crisi*, organizzato dal Cermes Bocconi, prende spunto da una ricerca dell'Osservatorio sul consumo coordinato da **Enrico Valdani**. Lo studio ha analizzato gli atteggiamenti sviluppati dalle donne nei confronti della crisi economica e le strategie messe in atto dalle donne, che determinano l'80% degli acquisti familiari, per far fronte a questo periodo. La ricerca sarà presentata da **Stefania Borghini** (Bocconi). Alla tavola rotonda partecipano **Alessandro Scarfò** (ceo Intesa Sanpaolo Assicura), **Roberto Serafini** (dg L'Oréal Luxe Italia), **Maurizio Motta** (ad Media-world Italia), **Irene Larcher** (media & marketing director Henkel Italia) e **Giuseppe Zuliani** (direttore marketing Conad).

## Il settore pubblico nel futuro dei giovani laureati

Può l'Italia ripartire dai giovani e dal settore pubblico? Di questo si discuterà durante l'evento organizzato dalla Scuola superiore universitaria Bocconi, in collaborazione con la Bocconi Alumni Association, per celebrare i 18 anni del corso di laurea in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali, e il lancio del topic della BAA dedicato al settore pubblico e alle istituzioni inter-

nazionali. **Enrico Giovannini** (presidente Istat) aprirà l'incontro discutendo del futuro dei laureati con riferimento alle pro-



spettive occupazionali nel settore pubblico e delle istituzioni internazionali. Seguirà una tavola rotonda, moderata da **Federico Lega**, direttore Clapi, con **Giuseppe Sala** (ad Expo 2015, nella foto) e **Marco Ceresa** (ad Randstad Italia).

19 marzo, ore 17, Bocconi, aula Perego, via Sarfatti 25, Milano  
Tel. 02.5836.5305  
Per iscrizioni:  
[www.unibocconi.it/eventi](http://www.unibocconi.it/eventi)

## ALTAGAMMA, L'INSOSTENIBILE PESO DELLA CONTRAFFAZIONE

I risultati di una ricerca innovativa, che coniuga aspetti di storia economica e di marketing, sulla contraffazione nella moda saranno lo spunto per il dibattito del convegno *L'impatto della contraffazione sulle aziende moda di alta gamma* organizzato dal Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi. Si discuterà, tra l'altro, di strategie aziendali, riflessi sul valore della marca e protezione del brand. Partecipano **Marco Belfant** (Università di Brescia), **Daniela Delli** (Università di Pisa), **Armando Brancini** (segretario generale Fondazione Altagamma), **Marco Rizzardi** (presidente e ad Bottega Veneta), **Daniela Sammariva** (vice president Certilogo), **Silvia Carney** (general counsel Gruppo Versace) ed **Elisabetta Merlo** (Università Bocconi).

12 marzo, ore 10, aula N03, piazza Saffa 13. Tel. 02-58365493

## L'INNOVAZIONE E I MERCATI

L'innovazione di mercato come leva per la crescita del business sarà il tema della lectio inauguralis della Tim chair in Market innovation della Bocconi, organizzata dall'Università Bocconi e Telecom Italia. Sarà **Rajesh Chandy** (direttore dell'Institute for innovation and entrepreneurship della London business school) a tenere la lectio in cui parlerà delle leve innovative, di segmento e mercato, che permetteranno alle imprese di guidare i mercati futuri. Il convegno sarà aperto dai saluti di **Andrea Sironi** (rettore della Bocconi) e **Marco Patuano** (ceo di Telecom Italia) e l'introduzione di **Gianmarco Verona**, Tim chair in Market innovation alla Bocconi. **Nader Sabbaghian** (ceo di Bravo-Solution) parlerà invece delle sfide d'innovazione per le imprese nell'utilizzo del cloud computing.

13 marzo, ore 16,30, Bocconi, aula magna, via Gobbi 5  
[eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)



## BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Matteo Conti** (Mba SDA Bocconi nel 2003) ha assunto l'incarico di Territory sales director South Europe, Middle East, Africa e India di Micro Consumer Products Group, secondo produttore al mondo di memorie flash. Conti ha iniziato la carriera in Polaroid Italia.

■ **Marco Fiorani** (laureato in Economia aziendale nel 1989), Food supplements business manager del gruppo Angelini, assume la carica di presidente di FederSalus, associazione che riunisce le aziende italiane operanti nel settore degli integratori alimentari.



■ **Angelo Miglietta** (laureato in Economia aziendale nel 1985) è il presidente di Sirti, società impegnata nel settore dell'ingegneria e dell'impiantistica di rete. Miglietta è ordinario di Economia delle aziende dei mercati internazionali e di Finanza internazionale alla Iulm di Milano.

■ **Alessandro Missaglia** (Master in Business Administration nel 2003) è il nuovo director per il settore italiano di Alix Partners. Missaglia è in Alix dal 2004, in precedenza ha lavorato nel gruppo Pirelli.

## BELTRATTI PRESIDENTE DI PATTICHIARI

**Andrea Beltratti**, ordinario presso il Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi e presidente del Consiglio di gestione di Intesa Sanpaolo, è su indicazione del Comitato esecutivo dell'Abi il nuovo presidente di PattiChiari, il consorzio che riunisce 78 banche pre-



senti in Italia e promuove la qualità, l'efficienza del mercato e l'educazione finanziaria nel nostro paese. Il consorzio ha deciso di concentrare il proprio lavoro sui temi dell'educazione finanziaria e Beltratti, che ha dedicato numerosi studi al tema, è stato scelto proprio con questa missione.

## Guido Bichisao direttore Isd alla Bei

**G**uido Bichisao, laureato in Discipline economiche e sociali nel 1987, è stato nominato dalla Banca Europea degli Investimenti direttore dello Institutional Strategy Department. Il Dipartimento è responsabile del coordinamento delle relazioni istituzionali della Bei con le istituzioni comunitarie, quali Commissione, Parlamento Europeo, Consiglio Europeo, gli Stati membri e le altre banche multilaterali, inoltre è responsabile della definizione e del coordi-



namento della visione strategica della Banca. In Banco di Roma dal 1987 con incarichi di crescente responsabilità, Bichisao è entrato in Bei nel 1995 all'interno della Risk Management Unit. Dal 2004 ricopre il ruolo di Head of Financial Engineering and Advisory Service. Bichisao è stato dal 2006 al 2012 chapter leader del Lussemburgo della Bocconi Alumni Association.

## ZHOU, UN PONTE TRA ITALIANI E CINESI

\* Un sito dove italiani e cinesi residenti in Italia possano fare affari supportati da un servizio di traduzione. E' l'idea di **Alessandro Zhou**, 25 anni, romano di origini cinesi, laureato nel Bachelor of International Economics, Management and Finance dell'Università Bocconi, che a fine gennaio ha lanciato Vendereaicinesi.it, dove, suddivisi in sei sezioni, venditori italiani e cinesi possono entrare in contatto, vincendo quella che, a torto o a ragione, viene vista come una naturale chiusura della comunità cinese. "In realtà", spiega Alessandro, "la vera barriera è la lingua che rende molto difficili i contatti, ma i valori della società italiana e di quella cinese, come la vocazione all'imprenditoria, sono molto simili". Il sito, che contiene oltre mille annunci, in continuo aumento, con 2 mila contatti al giorno, è gratuito per gli inserzionisti e non prevede commissioni per le vendite, ma solo il pagamento della traduzione. "Il nostro obiettivo è espanderci in Europa e raggiungere anche la domanda cinese direttamente in Cina".



## Borgonovi nel cda Unisi

**E**lio Borgonovi, ordinario presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi, è stato nominato fra i tre membri esterni del consiglio di amministrazione dell'Università di Siena. "La mia nomina è certamente dovuta al fatto che, durante la carriera, ho rivestito non solo il ruolo di docente e di ricercatore ma anche quello di manager", dice Borgonovi, "in special modo quando ricoprivo l'incarico di direttore della SDA Bocconi. Sono anche stato una sorta di imprenditore della ricerca, creando un centro come il Cergas, che ha un valore non solo scientifico ma anche capace di attrarre risorse importanti per l'Università attraverso le sue ricerche. Una funzione, quindi, di collegamento tra Università e mondo operativo". Borgonovi ha già collaborato in passato con l'ateneo senese: "Fino a 10 anni fa ho fatto parte del nucleo di valutazione dell'Università, soprattutto in virtù delle mie conoscenze in ambito di management sanitario".



## LAUREA A VERONA, PREMIATO PAVONI

Una prestigiosa carriera internazionale, 10 anni alla University College di Londra e periodi più brevi a Barcellona e Madrid, prima del ritorno in Italia, alla Bocconi, dove è professore ordinario presso il Dipartimento di economia, sono valse a **Nicola Pavoni** la nomina di Laureato dell'anno da parte dell'Alvec, l'associazione dei laureati in Economia dell'Università di Verona.

"E' un riconoscimento che mi fa molto piacere anche perché inaspettato", ha dichiarato Pavoni, laureatosi in Economia e commercio presso l'ateneo scaligero nel 1993, "poiché in genere si tende a premiare importanti nomi dell'imprenditoria che qui in Veneto non mancano di certo e che sono molto più conosciuti sul territorio del sottoscritto. Con la mia scelta si è voluto dare quest'anno un maggiore respiro internazionale al premio".





## MONETE D'ORO PER IL FUTURO

Chi ha investito in oro all'inizio del nuovo millennio ha moltiplicato il suo capitale. In questi anni è sembrato un modo efficace per proteggere la ricchezza, mentre l'euro e il dollaro perdevano valore e credibilità. **Matthew Bishop** e **Michael Green** in *Caccia all'oro. Vecchie e nuove monete per il futuro* (Ube 2013, 156 pagg., 16 euro) propongono di tornare ad agganciare a esso le monete. Ma questa è una soluzione o pura follia?



## COME PROTEGGERE I NOSTRI SOLDI

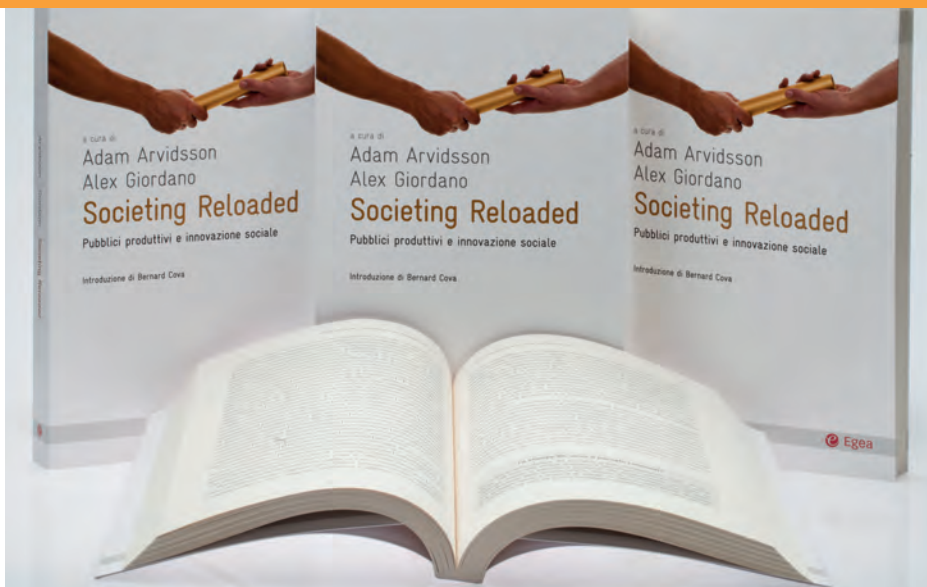
Milioni di investitori fanno affidamento su azioni, obbligazioni e titoli di stato per difendere e far crescere i propri capitali. Ma, in uno scenario di protratta incertezza, come proteggere i soldi, che sono investimenti per il futuro? **John R. Talbott** in *La salvezza in tasca*.



*Come proteggere i propri soldi da banche e governi* (Egea 2013, 180 pagg., 19 euro), torna all'economia reale: terreni, case, palazzi che permettano di preservare il potere di acquisto.

## UNA REPUBBLICA MILLE RISPOSTE

Passato, presente e futuro di una Repubblica parlamentare tradizionale e malandata. Da dove veniamo? Dove andiamo? Dove finiremo? Tre le domande alle quali **Gianfranco Pasquino**, in *Finale di partita. Tramonto di una Repubblica* (Egea, gennaio 2013, 228 pagg., 16 euro), offre una pluralità di risposte per consentire al lettore di orientarsi. Con un omaggio al presidente Napolitano, il migliore dell'Italia repubblicana, sostiene l'autore.



## Perché il consumo è produttivo

**L'**economia è in crisi, in Italia e nel resto del mondo. Per sopravvivere il sistema deve cambiare radicalmente. Il problema più grande non è la scarsità di idee (nelle menti interconnesse nella Rete ce n'è in abbondanza) o di proposte concrete e nemmeno di persone disposte a impegnarsi per un cambiamento concreto. Nella classe manageriale globale infatti, e in particolare fra le leve più giovani, è in atto un cambiamento valoriale che spinge sempre più a dedicarsi al sociale, nelle ong o nel social business, anche a costo di rinunciare a uno standard economico elevato. Quello che manca è un nuovo modello organizzativo: una nuova filosofia d'impresa capace di capitalizza-

re le risorse e dar loro una nuova direzione.

Questa nuova filosofia è il societing. **Bernard Cova** e **Gianfranco Fabris** avevano già affermato che il marketing in senso moderno, quello della vendita di massa, è cosa passata. **Adam Arvidsson** e **Alex Giordano**, autori di *Societing Reloaded. Pubblici produttivi e innovazione sociale* (Egea 2013, 288 pagg., 25 euro) sostengono che i consumatori stanno diventando sempre più produttivi e stanno trasformando i beni di consumo in una sorta di mezzi di produzione. Il libro intende proporsi come parte di una discussione, già avviata e intenzionata a proseguire. È una testimonianza degli scambi avvenuti tra appassionati di ricerca

convinti che la crisi non stia nell'idea di mercato in sé, ma in un certo modo di considerare e vivere il mercato che oggi, alla luce delle evoluzioni socio-culturali e tecnologiche in corso, non è più accettabile.

La realtà tuttavia è ancor più radicale: il societing deve ricaricarsi (in questo senso reloaded) di nuovi significati e indagare le basi concrete per uscire da una crisi che non ha futuro. Il volume prova quindi a dare sistematizzazione al concetto di societing e alle pratiche a sostegno delle iniziative imprenditoriali ispirate e orientate a questo nuovo paradigma e illustra il senso concreto che possono avere concetti oggi molto in voga come startup, smart city, social innovation. ■

## Il decalogo per una nuova giustizia

✱ Un mito da sfatare: la scarsa produttività dei magistrati italiani. Il problema di cronica lentezza della giustizia nel nostro paese è da ricercare altrove. **Michele Vietti**, in *Facciamo giustizia* (UBE 2013, 180 pagg., 16 euro), individua ciò che può essere fatto, a costo zero, con una logica pragmatica e operativa. Avere una giustizia che funziona è segno di civiltà e, come spiega Mario Monti nella prefazione, "ha dirette e plurime correlazioni con l'economia". Il principale problema, suggerisce Vietti, è quello di alleggerire la macchina giudiziaria. Se è corretto affermare che per il giudizio di primo grado siamo entro i limiti massimi stabiliti a livello internazionale, la situazione precipita per i giudizi di secondo grado e in Cassazione. Vietti propone una soluzione prendendo spunto dai sistemi procedurali di altri paesi, di tradizione giuridica continentale e di common law anglosassone, e la espone in un decalogo operativo, che offre spunti per un ampio progetto di riforma.







## Torniamo a cavalcare la tigre celtica

**D**alle finestre del mio ufficio lungo il Royal Canal, vedo una Dublino bagnata e battuta dal vento di tramontana. Che sia fine agosto, marzo o pieno inverno. Ma chi è venuto in Irlanda durante il boom economico della tigre celtica o addirittura prima, negli anni cinquanta, come i chippers (i proprietari di Fish and Chips), non ha mai fatto caso al clima.

Siamo un bel numero noi italiani d'Irlanda, una cospicua e vivace minoranza che lavora sodo e si fa apprezzare per la qualità del lavoro, dedizione e capacità di fare squadra specialmente nei momenti di difficoltà. Certo, per molta gente, gli ultimi anni qui non sono stati facili, ma abbiamo imparato a convivere con una situazione complicata. Settori trainanti, come l'immobiliare o il finanziario, sono entrati in stallo trascinando il resto dell'economia nel baratro. Stiamo ancora pagando i guai causati dall'esplosione della bolla immobiliare ma abbiamo anche imparato a rimboccarci le maniche. "We need to work twice as hard", dice sempre un mio collega e non so proprio dargli torto.

L'Irlanda rimane ancora terra fertile per gente che ha voglia di mettersi in gioco. La tigre è stata azzoppata ma è ancora meta privilegiata di investimenti esteri, specialmente americani. L'ultima in ordine di tempo è Facebook, che ha di recente stabilito il suo quartier generale europeo a Dublino. Google è un'altra success story ed è la società che ha assunto più bocconiani negli ultimi anni.

Questo paese rimane ancora il luogo ideale per investimenti da parte dei colossi farmaceutici mondiali. Infatti, tutte le grandi case farmaceutiche americane hanno uno o più impianti di produzione e danno lavoro a migliaia di persone.

Le imprese investono qui, non solo perché le società go-

dono di tassazione ridotta rispetto al resto d'Europa, ma anche perché possono contare su una burocrazia che facilita l'impresa e incentiva gli investimenti, per il livello di preparazione dei giovani neo-laureati e per le infrastrutture, costruite sapendo sfruttare i finanziamenti messi a disposizione dal Fondo europeo di sviluppo regionale. Inoltre, il mercato del lavoro è particolarmente flessibile, sia in entrata sia in uscita.

L'Irlanda è il paese demograficamente più giovane d'Europa. Gente giovane significa anche voglia di divertirsi. Notoriamente gli irlandesi sono un popolo molto socievole, cui piace far festa. Tutte le occasioni sono buone per ritrovarsi al pub per una pinta o due e l'Irlanda rimane tra i paesi più visitati da giovani turisti di ogni parte del mondo.

Tutti sono i benvenuti senza distinzione razziali o religiose, Fáilte Éireann come direbbero gli abitanti della costa occidentale. Il gaelico, una lingua che connette la gente del posto alle proprie origini, prima ancora della dominazione inglese, rimane popolare soprattutto nell'Ovest, la parte più affascinante e incantevole di un'isola sempre verde, con paesaggi deserti da mozzare il fiato e sciogliere a strapiombo sull'Oceano Atlantico.

L'Irlanda rimane un posto dove è facile vivere, una realtà a dimensione d'uomo ma, allo stesso tempo, dinamica. Nonostante la crisi economica, ogni anno migliaia di giovani arrivano in Irlanda da tutta Europa con la speranza di trovare una nuova opportunità di lavoro e di vita. Gli irlandesi credono nelle loro capacità e coltivano la speranza di un futuro migliore. Male che vada, c'è sempre la possibilità di emigrare temporaneamente al di là dell'Atlantico o down under in Australia o Nuova Zelanda, ma con una certezza: quella di tornare e "ride the green tiger once again". ■

**Salvo Fileti,**

Salvo Fileti vive a Dublino dal 2004 dove è responsabile della liquidity risk unit per Bank of Ireland ed è membro del board di BAA Dublin chapter. Si è laureato in Bocconi, corso Celi, nel 2001 e ha conseguito nel 2010 un Mba alla Smurfit Business School, Ucd. Dal 2011 è PhD research student nella scuola di Accounting and finance della Strathclyde business school, Glasgow



# EMPOWER YOUR FUTURE.



Scegli di dare forza al tuo futuro  
con uno dei 4 MBA di SDA Bocconi.

## 1-Year Full-Time **mba**

Presentazione Online: **14.03.2013**, ore 18.30 (CET)  
[www.sdabocconi.it/infomba](http://www.sdabocconi.it/infomba)

## Executive **mba** Serale

Presentazione Online: **15.04.2013**, ore 18.30 (CEST)  
[www.sdabocconi.it/infoembas](http://www.sdabocconi.it/infoembas)

## Global Executive **mba**

Presentazione Online: **16.04.2013**, ore 18.30 (CEST)  
[www.sdabocconi.it/infogemba](http://www.sdabocconi.it/infogemba)

## Executive **mba**

Presentazione Online: **21.05.2013**, ore 18.30 (CET)  
[www.sdabocconi.it/infoemba](http://www.sdabocconi.it/infoemba)



**Bocconi**  
School of Management

Milano | Italy

SDA Bocconi

# Arrivano i Pixel di Egea

## le 160 pagine essenziali per conoscere i temi economico-sociali



Firmati da autori di prestigio, innovativi per qualità dei contenuti, sinteticità dei testi e fruibilità multiformato: corredati da risorse digitali (approfondimenti, case history, esercitazioni e test, materiali multimediali, glossario), disponibili in un'area web dedicata.

**Scrivi a [diffusione@egeaonline.com](mailto:diffusione@egeaonline.com)  
e riceverai un pixel a tua scelta in formato epub!**

**Segui Egea su**



 **Egea**

[www.egeaonline.it](http://www.egeaonline.it)