


via Sarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 5 - anno VIII maggio 2013

ISSN 1828-6313

*Da sinistra a destra:
Leonardo Caporarello,
Paolo Guenzi
e Massimo Magni,
docenti della Bocconi
e di SDA Bocconi*



*Dai rituali sportivi, come
l'Haka, alle tre C del capo,
dalla gestione dei conflitti
alla capacità del leader
di saper ottenere il meglio
da una squadra
eterogenea. Ecco come
in azienda si costruisce il*

DREAM TEAM

«« Start up: le tre regole delle grandi imprese per allevare nuovi imprenditori tra i manager

«« Più trasferimenti che prestazioni: è il welfare informale all'italiana

«« Dazi doganali: quando a essere protezionista è l'Europa. Ecco perché serve monitorare



Bocconi

Mandali a studiare.

Se credi nei giovani di talento,
investi sul loro futuro.

Dai il tuo **5x1000** alla Bocconi.

Il tuo 5x1000 aiuta studenti meritevoli che hanno difficoltà a sostenere il proprio percorso di studi. Dai il 5x1000 alla Bocconi. È importante, è per loro.

Per scegliere la Bocconi, inserisci il codice fiscale nella sezione dedicata al finanziamento della ricerca scientifica e dell'università.

www.unibocconi.it/5x1000

cf: 80024610158



IN COPERTINA: da sinistra a destra: Leonardo Caporarello, direttore del Learning lab SDA Bocconi, Paolo Guenzi e Massimo Magni, rispettivamente docenti dei dipartimenti di Marketing e di Management e tecnologia della Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 5 - anno VIII - Maggio 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@dgtpri.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpri.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

SERVIZI

COVER STORY

Quando il team suona insieme

di Gabriella Bagnato

Il buono del conflitto

di Leonardo Caporarello

Il leader scende in pista con l'allenatore

di Paolo Guenzi

Le tre C: conoscenza, coerenza e comunicazione

di Massimo Magni

IMPRENDITORIALITÀ

Come si allevano i creatori di start up

di Mikkel Draebye

ARTE

Aste, il valore dell'esperienza

di Brunella Bruno

LEGALITÀ

La legge perde il nome, ma non cambia il reato

di Nicola Pecchiari e Giuseppe Pogliani

ENERGIA

Prezzi alti? L'etanolo non c'entra

di Marzio Galeotti

SANITÀ

Per fare la differenza

di Nicola Bellè

SOCIETÀ

In Italia anche il welfare è informale

di Giovanni Fosti e Elisabetta Notarnicola

COMMERCIO

Anche la Ue accusata di essere protezionista

di Laura Carola Beretta

MARKETING

La divinità che ci spinge a consumare

di Stefania Pace

19

Alberto Bombassei, presidente di Brembo, sarà tra i partecipanti di La crescita come imperativo del sistema economico italiano, convegno organizzato dal Cresv Bocconi in collaborazione con Ernst & Young, il 29 maggio in Bocconi



www.viasarsfatti25.it



Gli articoli di Via Sarsfatti 25 possono essere commentati su ViaSarsfatti25.it, il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

www.viasarsfatti25.it. Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 18 **IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani
- 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 Giorgio Brunetti



CARI ALUMNI



Come docente, ma anche come bocconiano, la prima volta che sette anni fa ho tenuto una presentazione alla Fudan University a Shanghai davanti a un'aula composta per metà da studenti della nostra università e per l'altra metà da giovani cinesi di Fudan ho provato un forte senso di orgoglio. È stato uno dei tanti momenti in cui ho potuto vedere quanto la Bocconi fosse diventata un'università davvero internazionale.

L'internazionalizzazione non era più un obiettivo ma una realtà. Eravamo e siamo internazionali non solo perché oltre la metà della nostra didattica è in inglese o perché sempre più docenti oltre che studenti hanno un passaporto che non è italiano, ma perché realmente la Bocconi e i bocconiani si incontrano al di fuori dei confini del nostro paese. Ho provato un sentimento di orgoglio anche perché il ritrovarmi in quell'aula mi ha fatto sentire parte di una comunità. Ecco, credo che il valore aggiunto di studiare e lavorare in Bocconi sia proprio l'orgoglio di sentirsi parte di una comunità. Condividere esperienze stimolanti e arricchenti, perseguire obiettivi comuni sempre più ambiziosi, gioire dei successi professionali degli altri membri della comunità, è quanto distingue e deve distinguere sempre di più. L'esperienza di studiare e lavorare in Bocconi. Un'esperienza che si costruisce insieme e che si continua a vivere anche quando non si frequentano più quotidianamente i corridoi del nostro ateneo.

Andrea Sironi, rettore

Fare accadere l'impensabile

Una visione senza realizzazione è un'allucinazione. Ossia, le buone idee sono fondamentali, ma bisogna avere la capacità di metterle in pratica. È il concetto che ha mosso Unthinkables 2013, la quarta edizione della conferenza organizzata da Bocconi Alumni Association che, il 14 e 15 giugno, riunirà in Bocconi professionisti dell'innovazione, della finanza, dell'industria e dell'accademia per un giorno e mezzo all'insegna del confronto. Il motto "making things happen" guiderà dunque sessioni e dibattiti. Per capire e sperimentare come rendere possibile l'impensabile,

l'edizione 2013 di Unthinkables discuterà del ruolo della leadership con **Mario Greco**, group chief executive officer di Assicurazioni Generali, e con **Bob Kunze-Concewitz**, ceo di Campari. Guarderà all'innovazione attraverso la scienza insieme a **Roberto Cingolani**, direttore scientifico dell'Istituto italiano di tecnologia. Parlerà di quanto contano le best practice, attraverso gli interventi di **Nader Sabaghian**, chief executive officer di BravoSolution e **Massimiliano Moi**, chief executive officer di UniCredit Leasing. I tre temi cardine dell'innovazione, del mercato e della finanza

Riuniti per la governance

Governance, questa sconosciuta. La citano tutti, ma non sempre a proposito. "È un tema del quale si sente molto parlare, ma spesso in modo poco formalizzato", spiega **Stefano Modena**, vicepresidente di Governance Consulting e leader del nuovo topic della BAA dedicato al tema. Il gruppo, che conta circa una quindicina di membri, "ha l'obiettivo di coinvolgere i manager, i professionisti e i consulenti bocconiani che a vario titolo si occupano di governance, per condividere esperienze e per sviluppare il tema attraverso incontri e paper su argomenti specifici".

governance@alumnibocconi.it



saranno affrontati anche nei panel dei docenti **Gianmario Verona**, Tim chair professor in market innovation e direttore dell'Mba SDA Bocconi, **Sandro Castaldo**, ordinario Bocconi e professore di marketing SDA, e **Andrea Dossi**, professore associato e direttore dell'Area amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobili-

fundraising news

Etienne Hunyady, donor in nome della diversificazione



La sua formazione universitaria è americana, divisa tra il Connecticut e New York, eppure **Etienne Hunyady**, quando si è trattato di scegliere a chi dare il proprio sostegno economico, ha deciso di indirizzarlo sulla Bocconi. Dopo un Bachelor of Arts al Connecticut College e un Associate of Applied Science, un titolo di studio undergraduate prettamente americano, alla Parsons School of Design di New York, Hunyady ha intrapreso una carriera come fotografo, pubblicando anche una serie di libri. Finché, complice lo spirito imprenditoriale di famiglia (che possiede un'azienda vitivinicola), ha deciso di riporre macchina fotografica e obiettivi (almeno per lavoro) e di sviluppare la propria idea: creare una birra utilizzando, nella fermentazione, anche un 10% di mosto di vino. "Ma mi mancavano le competenze", e così la decisione è quella di frequentare l'Executive MBA della SDA Bocconi, "in modo tale da poter coniugare, per quanto possibile, studio, lavoro e famiglia". Oggi, che la sua birra col mosto è realtà (si chiama Cudera), Hunyady ha scelto di sostenere l'Mba Reunion 2013 Scholarship, la borsa di studio dedicata al programma Mba, rinsaldando il legame con la nuova alma mater. "Mi piace molto l'idea di consentire a studenti, magari stranieri, di poter venire a studiare programmi come questo in Italia", spiega Etienne. "Anche perché, e questo è un punto importante, questo tipo di donazioni, creando delle borse di studio, consentono all'università di poter scegliere i talenti migliori indipendentemente dal loro livello economico. E la diversificazione, di provenienze, di competenze, socio-culturale, è un elemento chiave di arricchimento dell'intera classe di un master".

Gli innovatori di San Francisco



Le prime riunioni per sondare il terreno circa un anno fa, poi in aprile la nomina ufficiale del chapter leader, **Stefano Abbasciano**, avvocato nello studio Valla&Associates di Walnut Creek. I bocconiani della Bay Area hanno adesso il loro punto di riferimento nel nuovo chapter di San Francisco della BAA. "Stiamo allargando il bacino di contatti", spiega Abbasciano, "e abbiamo già organizzato alcuni eventi, come l'incontro con Roberto Crea, scienziato, imprenditore e investitore, una delle colonne portanti della comunità italo-americana di San Francisco e tra i fondatori scientifici della Genentech. Diversi alumni Bocconi, qui, lavorano nel campo delle nuove tecnologie applicate alla scienza". Tra le prime mosse che il chapter ha intenzione di compiere, un questionario di ricognizione degli interessi della comunità bocconiana per l'organizzazione di un programma di conferenze a tema. areasanfrancisco@alumnibocconi.it

liare della SDA, e negli interventi dei leader dei topic group BAA dedicati all'innovation, al marketing e ai chief financial officer.

"Saper passare dai principi all'azione è ciò che fa la differenza", commenta **Bruno Busacca**, dean della SDA Bocconi, che aprirà i lavori della conferenza. "L'obiettivo di Un-

thinkables 2013, di conseguenza, è che i partecipanti possano ottenere elementi e soluzioni applicabili ai loro contesti. Per questo la struttura della conferenza è caratterizzata dalla massima interattività e dal profondo coinvolgimento della faculty Bocconi".

unthinkables.alumnibocconi.it/it/home/index.html

dal network

Singapore, una porta per il Sud-Est asiatico

Più di 5 milioni di persone in 640 km quadrati, il secondo paese al mondo per densità di popolazione dopo il Principato di Monaco, Singapore è uno dei poli finanziari più importanti del Sud-Est asiatico. **Andrea Costantini**, 37 anni, laureato in Bocconi nel 2000 in economia e legislazione d'impresa, è arrivato a Singapore sei anni fa. Oggi è cfo di un'azienda italiana di shipping e da alcuni mesi è il chapter leader del gruppo BAA. In sei anni, Singapore ha imparato a conoscerla bene: "Nonostante la crisi continua ad offrire molte possibilità, e, come tutti i mercati sofisticati, è caratterizzata da una grande diversificazione delle funzioni aziendali. In campo finanziario un settore in crescita è quello del trading", racconta. In una città dinamica come questa, e così lontana dalla madre patria, tra le attività fondamentali di un chapter c'è il rafforzamento del senso di comunità: "Gli italiani sono circa 2 mila, mentre gli alumni Bocconi circa 120, di cui un quarto stranieri. Ci stiamo impegnando attraverso un preciso lavoro di informazione per far conoscere le attività della BAA". Da questo punto di vista, l'impegno del gruppo di alumni di Singapore passa attraverso le partnership con le aziende italiane: "In un'ottica di sviluppo, vogliamo potenziare l'endorsement delle imprese in loco, in modo tale da sottolineare quanto un chapter non sia un gruppo isolato, bensì possa rappresentare un'importante rete di relazioni". Costantini batte infatti sulle potenzialità della città: "Singapore è una porta aperta su un bacino di 600 milioni di persone, quindi la presenza del chapter, per la comunità bocconiana, ha un'importanza potenziale rilevante in termini di networking".

areasingapore@alumnibocconi.it



Per essere aggiornato sulle attività a te riservate segui la Bocconi Alumni Association
www.alumnibocconi.it



Come cambiano i manager



Con la crisi, le imprese multinazionali hanno avviato un processo di concentrazione delle funzioni aziendali, riducendo i compiti delle sedi periferiche e i centri direzionali a livello globale. In questo scenario, il ruolo dei manager cambia in modo radicale: godono di un'autonomia decisionale sempre minore, sono costretti a spostarsi continuamente per raggiungere le diverse sedi dell'azienda e devono impostare in maniera differente i propri percorsi professionali. Per capire come sta mutando il ruolo dei manager, il topic Organization and Hr ha riunito attorno a un tavolo il 16 maggio (ore 18-20, Università Bocconi), **Massimo Milletti**, presidente di Eric Salmon&Partners e **Gianluca Ventura** (nella foto), regional Hr director South Europe di Vodafone. L'evento è gratuito e aperto a tutti, ma è richiesta la registrazione.

organization-hr@alumnibocconi.it

Genova parte badando all'arte

Il legame con il territorio e il suo tessuto economico, il diversity management, la charity, l'arte: sono quattro delle linee guida che caratterizzeranno le attività della neonata Area Genova della BAA, guidata da **Massimo Solari** (Mba serale nel 2002), partner e a.d. di una società nel campo dell'information technology. E proprio attraverso il mondo dell'arte si è svolto il lancio dell'Area, che il 16 aprile scorso, presso la galleria Abc di Genova, si è presentata alla comunità bocconiana e alla città con un evento dedicato al connubio tra mondo artistico e mondo della finanza.

areagenova@alumnibocconi.it



Un focus sul networking alla Mba Reunion



L'importanza del networking e come va sfruttato per costruire la propria carriera. Ruoterà intorno a questo l'intervento di **Monica Mandelli**, managing director, global head of strategic relationship management group Goldman, Sachs & Co. (New York), alla Mba Reunion 2013, in programma in Bocconi dal 17 al 19 maggio prossimi. La Mandelli sarà relatrice alla seconda sessione plenaria, sabato 18 maggio (speaker della prima sarà **Richard A. D'Aveni**, Bakala professor of strategy della Tuck School of Business di Dartmouth).

www.mbareunion.alumnibocconi.it/it/program/index.html



NOMINE & PREMI



»» MARISTELLA BOTTICINI

(Dipartimento di economia) ha vinto il 62° National Jewish Book

Award assegnato dallo Jewish Book Council di New York per la categoria scholarship grazie a *The Chosen Few: How Education Shaped Jewish History, 70-1492* (Princeton University Press), scritto con Zvi Eckstein della Tel Aviv University e tradotto in Italia da Egea con il titolo *I pochi eletti. Il ruolo dell'istruzione nella storia degli ebrei, 70-1492*. Il più antico premio nordamericano specializzato in letteratura ebraica, il National Jewish Book Award viene assegnato ogni anno in varie categorie. I vincitori passati includono Amos Oz, Chaim Potok, Philip Rot, ed Elie Wiesel. Nella motivazione la giuria ha spiegato che il premio è stato assegnato a *The Chosen Few* perché "il libro, scritto benissimo, unisce economia e storia in modo affascinante e appassionante".

»» ANNALISA

PRENCIPE

(Dipartimento di accounting) è stata nominata associate editor del *Journal of Accounting, Auditing and Finance*. "In qualità di associate editor", spiega Prencipe, "mi è stato chiesto di occuparmi soprattutto di paper dal taglio internazionale, anche in considerazione del crescente numero di submission di accademici europei". Il *Journal*, pubblicazione trimestrale di forte impatto, si pone come un punto di riferimento per la comunità accademica che si occupa di revisione e contabilità.



Il vero costo della Sec in casa

Avere la Securities and exchange commission (Sec) in casa non può certo fare piacere. Un paper di **Angela Pettinicchio** del Dipartimento di accounting (*External Auditor Reassessment of Client Business Risk Following the Issuance of a Comment Letter by the SEC*, con **Miles Gietzmann**, Cass Business School, di prossima pubblicazione su *European Accounting Review*) mostra che una delle

della commissione è l'aumento del costo dei servizi di revisione. Il paper rileva che le società di revisione chiedono tariffe più alte alle imprese che hanno ricevuto una lettera di commento



Angela Pettinicchio

dalla Sec, e che il prezzo maggiore permane almeno per i due anni successivi, anche se il problema sollevato dalla Sec viene risolto e l'impresa non riceve ulteriori comunicazioni. La

lettera di commento è l'atto formale con cui la Sec avvia il processo di raccolta di informazioni aggiuntive, nel caso in cui ritenga che la disclosure finanziaria possa essere migliorata. Sia la lettera, sia la

corrispondenza che ne segue tra commissione e impresa, sono rese pubbliche dalla Sec.

Le lettere di commento, spiegano gli autori, inducono i revisori a modificare in modo so-

Nove comuni italiani su dieci perdono la sfida del web



I siti web dei comuni italiani soffrono della stessa autoreferenzialità della politica. Sono, cioè, costruiti partendo dalle esigenze della burocrazia e degli amministratori e, se valutati dal punto di vista dei cittadini, prendono un voto inferiore al 4 e nove comuni su 10 non raggiungono la sufficienza. Sono i risultati di una ricerca di **Elena Bellio** e **Luca Buccoliero** del Centro di ricerca su marketing e servizi (Cermes) della Bocconi. Il Citizen web empowerment index (Cwei) rileva la presenza, o l'assenza, nei siti dei comuni degli elementi che rispondono alla nuova domanda di informazioni e servizi personalizzati, di trasparenza e di interattività dei cittadini e che possono perciò promuovere un ruolo attivo di questi ultimi nel processo decisionale delle amministrazioni. L'indice ha un valore teorico massimo di 100 e la media delle valutazioni dei 104 comuni con più di 60.000 abitanti si attesta a 37,30, l'equivalente di un voto inferiore al 4, con una forte dispersione lungo lo spettro: le valutazioni vanno da un minimo di 7,69 a un massimo — comunque non del tutto soddisfacenti — di 69,23, raggiunti da Arezzo, Udine e Venezia.





stanziale la percezione della rischiosità del cliente. “L'individuazione di una manipolazione in un particolare elemento contabile può suggerire che il management sia propenso a manipolare altri aspetti contabili o a fornire informative inadeguate”, il che significa un più alto rischio reputazionale e legale. E dopo il Sarbanes-Oxley Act del 2002, la rischiosità si trasforma quasi automaticamente in costi più alti.

Pettinicchio e Gietzmann osservano che nel loro periodo campione (2004-2008) il 33,4% delle osservazioni anno-impresa della Sec sono stati oggetto di una lettera di commento, ma solo le lettere riguardanti aspetti contabili e di rischio (non quelle relative alla più generica “disclosure”) hanno comportato un aumento delle tariffe, in media del 3%. ■

Piccoli stakeholder crescono. In influenza

Nel giro di 15 anni, dal 1994 al 2008, il panorama della distribuzione cinematografica francese è sostanzialmente cambiato. Si è affermato un modello per cui i film vengono lanciati in moltissime copie per mettere a frutto subito gli investimenti di marketing e i film che hanno registrato più del 40% dei biglietti venduti nella prima settimana sono passati da meno di un terzo (31%) nel 1994 a due terzi (67%) nel 2008.

Julien Jourdan (Dipartimento di management e tecnologia) e **Rodolphe Durand** (Hec Paris) spiegano il fenomeno in termini di



Julien Jourdan

“conformità alternativa”, ovvero la volontà delle imprese di conformarsi alle aspettative di stakeholder di minoranza per contrastare l'influenza degli attori dominanti, alterare la struttura sociale dei fornitori di risorse e promuovere nuove logiche d'azione per l'industria in *Jules or Jim: Alternative Conformity to Minority Logics* (su *Academy of Management Journal*).

Gli stakeholder di minoranza, in questo caso sono fondi specializzati chiamati sofica. Essendo finanziati dalle banche e rendendo conto del loro operato agli investitori, le sofica seguono una logica strettamente finanziaria,

prima estranea al settore. Al contrario della tradizionale visione del settore, le sofica sostengono il modello blockbuster “prendi i soldi e scappa”, ovvero la massimizzazione degli incassi nella prima settimana attraverso l'uscita in un gran numero di schermi e massicce campagne pubblicitarie. In tutto il periodo considerato i sofica non hanno mai fornito più del 10% delle risorse finanziarie, eppure sono riusciti a modificare la logica del sistema, grazie alla volontà dei cineasti di affrancarsi almeno in parte dai condizionamenti dettati dai finanziatori tradizionali. I due autori calcolano che, senza il denaro delle sofica, il numero medio di schermi all'uscita di un film non sarebbe 166, ma 71.

Della domanda di domani non c'è certezza

Un processo di internazionalizzazione che avanza a strappi e singhiozzi e l'imprevedibilità del contesto economico e normativo rendono straordinariamente complessa la gestione della media e piccola impresa italiana, secondo una rilevazione su 200 aziende (il 69% con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni di euro) condotta da **Severino Meregalli** e **Gianluca Salvotti** della SDA Bocconi in collaborazione con SAP Italia.

Il 43% delle imprese dichiara in aumento il fatturato delle vendite all'estero, grazie alla crescita delle filiali commerciali e dei distributori (in aumento per quasi il 30% del campione), e nonostante una marcata marcia



Severino Meregalli
Gianluca Salvotti



indietro nell'outsourcing sia produttivo (le aziende che lo valutano in diminuzione superano quelle per cui è in aumento) sia dei servizi (in decrescita

per il 25% delle imprese). “L'inflazione nei paesi in via di sviluppo li rende sempre meno low cost”, dichiara Salvotti, “e le imprese che operano con maggiore successo sono quelle che hanno delocalizzato alla ricerca di nuovi mercati prima della crisi di quello interno”. Le complessità che le imprese si trovano a fronteggiare con l'internazionalizzazione sono dovute alla moltiplicazione dei sistemi normativi da tenere in considerazione (un fattore critico per più di un'impresa italiana su tre).

Si fanno, inoltre, sempre più preoccupanti i problemi di pianificazione, scatenati da un contesto economico che spinge poco meno del 60% delle aziende a ritenere il livello e il tipo di domanda imprevedibile, e dall'evoluzione del quadro normativo, giudicato imprevedibile da poco più del 60% del campione.

L'asset pricing oltre il Capm

Nell'ambito delle teorie di asset pricing, il Capital asset pricing model (Capm), in funzione della sua semplicità di utilizzo e della sua forza esplicativa, rappresenta il modello di riferimento per valutare la relazione tra rischio e rendimento. Diversi autori hanno tuttavia cercato di migliorare il Capm considerando che i rendimenti azionari sono influenzati in realtà da un numero più ampio di fattori.

Mauro Andriotto ed **Emanuele Teti** (Dipartimento di finanza), in *Beyond CAPM: An Innovative Factor Model to Optimize the Risk and Return Trade-Off*, (di prossima pubblicazione su *Journal of Business Economics and Management*) mostrano che quello utilizzato dal Capm sembra non essere l'unico fattore esplicativo del rischio di un asset e quindi la varianza dei rendimenti può essere spiegata dall'iterazione di un insieme di fattori. In particolare, analizzando le serie storiche di oltre 300.000 fattori (macroeconomici, indici di mercato ecc.) e i rendimenti di oltre 9.000 società quotate in 15 paesi europei, concludono che negli ultimi 10 anni basterebbero circa 90 fattori per spiegare quasi completamente i rendimenti di oltre 4.500 aziende.

Come in un'orchestra, i gruppi di lavoro con performance migliori e soluzioni più creative sono quelli composti da elementi tra loro eterogenei. Ma come in un'orchestra sono anche i gruppi più a rischio di stonature e insuccessi. Il direttore-coach ha tre passi a sua disposizione per eseguire una sinfonia perfetta



Quando il team suona insieme

Gabriella Bagnato @

L'evoluzione dei modelli organizzativi verso una maggiore flessibilità e velocità di risposta alle esigenze del mercato ha reso particolarmente critico il lavoro in team, diventato una vera e propria soluzione organizzativa dove gli obiettivi da raggiungere sono complessi.

La ricerca sui team e la pratica aziendale ha dimostrato come un gruppo ben strutturato riesca a conseguire un utilizzo più efficace ed efficiente delle risorse disponibili e a valorizzare e sviluppare le competenze di chi ne fa parte aumentando la qualità, la soddisfazione del cliente e l'innovazione di prodotto/processo.

Il driver principale che spiega il successo del team è la sua eterogeneità ovvero la compresenza di persone che per esperienza, funzione di riferimento, età, ruoli organizzativi, cultura (...) sono diverse. La diversità si traduce in maggiore creatività e nella capacità di guardare ai problemi da più punti di vista oltre che di generare un maggior numero di alternative mediamente di

qualità superiore a quelle generate dal singolo individuo. Il team eterogeneo ha un potenziale enorme da sviluppare sia a livello di qualità dell'output sia di apprendimento e motivazione delle persone che ne fanno parte. Con una cautela però: il team eterogeneo presenta una probabilità di fallimento molto elevata per gli stessi motivi che lo rendono una soluzione organizzativa ad alta "intensità di efficacia". La ricerca sul campo ha evidenziato infatti che i team eterogenei che finiscono nell'impasse mostrando elevati livelli di sfiducia, conflittualità, disimpegno e cinismo sono molti più numerosi dei team che arrivano a produrre soluzioni ad alto valore aggiunto, con un tasso medio di fallimento pari al 70%! È essenziale quindi chiedersi che cosa consente al team eterogeneo di tradurre il proprio potenziale in azione e in prestazioni ad alto valore aggiunto oltre che in sviluppo del team e dei suoi membri. Anche qui la ricerca e la prassi e più nello specifico l'esperienza di team coaching di chi scrive mostrano come un approccio strutturato al lavoro in team condotto fin dai suoi primi pas-



@gabriella.bagnato
unibocconi.it

Lecturer Bocconi di organizzazione aziendale, comportamento e gestione delle risorse umane, collabora in SDA Bocconi in attività di formazione sul comportamento organizzativo e lo sviluppo del potenziale e del coaching

si, senza quindi aspettare che elementi di sfavore quali il conflitto, la sfiducia e il cinismo possano prendere piede, sia in grado di ridurre drasticamente la probabilità di fallimento.

In sintesi, tre sono i passi da percorrere per impostare correttamente il lavoro in team: 1) mappare i diversi punti di vista e approcci al lavoro dei membri del team comprendendo in che modo essi influenzano i comportamenti e gli atteggiamenti individuali e di relazione; 2) condividere, praticandole, modalità di comunicazione in grado di ridurre al minimo i fraintendimenti; 3) integrare le conoscenze e le esperienze dei vari membri del team in diagnosi e soluzioni più efficaci costruendo progressivamente nel tempo la percezione di efficacia del team stesso. La mappatura delle differenze consente di “vederle” e proprio per questo di gestirle alla luce di una aumentata consapevolezza della loro importanza. La possibilità di condividere modalità di comunicazione efficaci fa leva sull’ascolto reciproco e sulla consapevolezza dell’importanza del partire dall’interlocutore per comprendere e farsi comprendere con l’incremento di fiducia reciproca che ne consegue.

L’integrazione dei contributi consente di aumentare “l’intelligenza” complessiva del team, la qualità delle soluzioni proposte e dell’apprendimento al suo interno. Questi tre passi non possono prescindere da alcune pre-condizioni abilitanti: la fiducia che nasce dalla consapevolezza di lavorare con le persone che “ci devono essere” per competenza e interesse, la sponsorship del top management del team che è il primo a credere nel valore del gruppo e a praticarne i comportamenti virtuosi, la reale condivisione di regole e criteri di riferimento e la possibilità di portare nel team anche le emozioni, soprattutto quelle negative che devono avere un “linguaggio” considerato accettabile dal team, in cui esprimersi ed essere recepite e gestite. ■

Il buono del conflitto

Per gestire le dinamiche conflittuali nei team servono ascolto e comunicazione. Solo così la pace sarà duratura

di **Leonardo Caporarello** @

Nella maggior parte delle dinamiche conflittuali del team, nessuno dei membri ha piena ragione e gli altri pieno torto. Piuttosto il conflitto ha origine perché i membri interpretano lo stesso fenomeno in modo diverso o perché hanno interessi o motivazioni diversi, se non in contrapposizione. Apparentemente sembrerebbe vincente evitare che si vengano a creare delle situazioni conflittuali. Ma come? Steve e Bill fanno parte del team impegnato nella decisione se lanciare un servizio in un mercato emergente. Quanto è probabile che il processo di analisi e valutazione sarà uguale per entrambi? È alquanto verosimile che i due percorsi di analisi saranno, almeno in parte, diversi e talvolta divergenti. Se ciascuno di noi si mettesse nei panni degli altri membri del team e pensasse se avrebbe svolto nello stesso modo una determinata attività, la risposta più probabile sarebbe “no, io avrei fatto in un altro modo”. E storicamente sappiamo che al crescere dei fenomeni di aggregazione delle persone, prima in tribù oggi in comunità virtuali, aumenta il livello di conflittualità. Il riunirsi in aggregazioni determina, quantomeno nel breve periodo, l’intensificarsi delle ostilità in quanto ci si trova a confrontarsi con le differenze. Tuttavia, la maggior parte di noi trova delle possibili forme di collaborazione. Tanto più i conflitti sono gestiti positivamente, quanto più produttiva risulterà la collaborazione. La questione è quindi non tanto quella di “come evitare il conflitto” bensì di “come gestirlo nel modo migliore possibile”.

Saper gestire il conflitto è una competenza che sempre più il management deve acquisire. Significa essere consapevoli che una stessa si-



@**leonardo.caporarello**
unibocconi.it

Docente di teambuilding, è il direttore del Learning lab di SDA Bocconi (sdabocconi.it/it/learning-lab)

tuazione può avere “letture” diverse, saper riconoscere le differenze, valutare e far leva su tali differenze per identificare un percorso di azione il cui valore sia superiore a quello che altrimenti avremmo scelto. Alla base di tutto quanto ci sono due condizioni senza le quali il conflitto non può essere trasformato in una condizione positiva: si tratta della capacità di creare e gestire le relazioni interpersonali e la capacità di comunicare con strumenti e canali coerenti con il messaggio da condividere e il destinatario dello stesso. Affinché tutto questo possa realizzarsi è fondamentale che nel team ci siano delle condizioni che consentono ai membri di argomentare il proprio punto di vista, di avere dei chiari criteri di valutazione che a loro volta facilitano l’individuazione e la condivisione dei pro e contro di ciascun punto di vista, di attivare ascolto e discussione con meccanismi che facilitano la formulazione di azioni condivise.

Comunicare in modo non adeguato, avere uno stile di leadership non appropriato, considerare il confronto come inutile, definire obiettivi in modo non chiaro, esprimere disaccordo senza essere propositivi... sono tra le più ricorrenti cause che creano e alimentano dinamiche conflittuali nei team. Il team che intende aumentare la sua efficacia con l’annullamento del conflitto è esposto all’elevato rischio di finire in una spirale negativa che lo conduce a una perdita di motivazione, energia e produttività. ■

UN TEST PER CONOSCERE TE STESSO. E IL TUO TEAM

Un questionario per conoscere il proprio stile di leadership e per capire quali siano i punti di forza o le criticità che caratterizzano il team, sulla base della percezione riguardo alle dinamiche di interazione tra i membri, ai conflitti interni e all’efficacia del lavoro e dei risultati. Si tratta del *Team management check-up*, un questionario di autovalutazione sviluppato dall’Area organizzazione e personale della **School of management Bocconi**, con il supporto del **Learning Lab**, nell’ambito del progetto di ricerca *Leading teams*. La ricerca indaga tre dimensioni del lavoro in squadra: le criticità manageriali legate ai differenti momenti del ciclo di vita di un team, la relazione tra stile di guida e le interazioni interne al team e quella tra le dinamiche interne e i risultati del team.

<http://learninglab.sdabocconi.it/teammanagementcheckup>



DOVE STUDIA IL LEADER

I risultati, nel lavoro di un team, arrivano se il gruppo è assortito e le competenze di ognuno sono sfruttate al meglio. In SDA Bocconi l'argomento è oggetto del corso di *Team leadership*, coordinato da **Massimo Magni**, che affronta le modalità e le tecniche per costruire un team affiatato e gestire gli elementi strutturali e di relazione che ne influenzano le dinamiche e i risultati. È rivolto a team leader e a responsabili di unità organizzative e di progetto. Due i moduli della prossima edizione: il 19 e 20 settembre 2013 e il 17 e 18 ottobre. Il primo si concentra sulla valorizzazione delle diversità dei membri e su come creare un clima motivante, il secondo sulla gestione dei conflitti e sul miglioramento dei processi decisionali. Il corso è parte di un percorso formativo più ampio: il *Percorso leader*. L'obiettivo, attraverso una serie di programmi core e di programmi tematici, è di allenare un ampio spettro di competenze manageriali. Cinque i programmi core (Leadership, Leadership advanced, Change management, People management, Sviluppo delle competenze relazionali per manager) affiancati da quattro programmi tematici (Assertività e self-management, Negoziazione e influenza, Team leadership, Leadership al femminile: costruisci la tua carriera).

www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/percorso-leader

Il leader scende in pista co

Dall'Haka Maori alle Grundfos Olympics: sempre più le aziende ricorrono ai rituali sportivi per far crescere l'identità collettiva

di Paolo Guenzi @

Sia nello sport che in azienda, i rituali sono potenti strumenti di stimolo al team work: possono migliorare la performance di un team generando stati psicologici di attivazione, iniezioni di adrenalina e condizioni mentali di particolare concentrazione.

Nello sport l'esempio più celebre è l'Haka, la danza tradizionale Maori che la nazionale di rugby neozelandese, gli All Blacks, fa prima di ogni partita. Ricerche neuroscientifiche hanno dimostrato che rituali di questa natura causano in chi li compie reazioni emotive quali sentimenti di connessione con i colleghi, perdita di senso del tempo, iniezione di energia che permettono di raggiungere lo stato mentale di flusso (flow) che

contraddistingue gli atleti nei loro momenti di massima performance, simile a ciò che comunemente è definito trance agonistica. Molte aziende si ispirano a riti come l'Haka per stimolare simili stati mentali, ad esempio in riunioni motivazionali per venditori. Analogamente, le imprese possono ispirarsi alle squadre sportive anche per creare nel team un senso di identità collettiva. Ciò è importante soprattutto in imprese multinazionali e in caso di acquisizioni, quando cioè occorre creare identità di valori in persone che provengono da contesti diversi. Un esempio emblematico è costituito dal gruppo Grundfos, azienda danese che opera a livello globale ed è cresciuta negli ultimi anni grazie a numerose acquisizioni. Per stimo-

Le tre C: conoscenza, coe

Sono le regole a cui il capo deve attenersi per migliorare la fiducia nel team. Ed evitare di ripetere gli errori della Nasa

di Massimo Magni @

L'11 dicembre 1998 la Nasa lancia la sonda Mars Climate Orbiter. Obiettivo: monitorare l'atmosfera e la superficie del pianeta rosso per un anno. Purtroppo, di quei 687 giorni che costituiscono l'anno marziano, la sonda non ne ha trascorso neanche uno sulla superficie del pianeta. Il 23 settembre 1999 il Mars Climate Orbiter si disintegra a contatto con l'atmosfera marziana. La sonda aveva assunto una traiettoria orbitale errata a causa di errori di misurazione nel calcolo. Una parte del team, con sede in Colorado, e addetta alla compilazione del software utilizzato per inviare dalla base le indicazioni relative alla traiettoria, aveva lavorato utilizzando il sistema di misurazione imperiale (pollici). L'altra parte del team, di stanza in California, responsabile della compilazione del software installato sul Mars Orbiter, invece, aveva utilizzato il sistema metrico (centimetri). Un errore che in pochi mi-



@massimo.magni
unibocconi.it

Assistant professor al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, in SDA Bocconi coordina i corsi sulla leadership

n l'allenatore

lare il teambuilding, il gruppo organizza periodicamente i Grundfos Olympics, ai quali partecipano oltre 1.000 dipendenti provenienti da 55 paesi. Si tratta di un articolato insieme di rituali caratterizzato da numerosi elementi di forte contenuto simbolico ed emotivamente coinvolgenti: oltre alle competizioni agonistiche, vengono organizzati eventi analoghi a quelli che contraddistinguono le vere Olimpiadi, quali una cerimonia di apertura e una di chiusura con una sfilata delle nazioni, alla quale partecipano anche i residenti locali, e un grande party finale. Per stimolare relazioni collaborative l'azienda prevede che i dipendenti provenienti dall'estero siano ospitati nelle case dei colleghi danesi.

I leader aziendali possono imparare dai coach sportivi anche come gestire in modo più strutturato, pianificato e coerente i riti di passaggio. L'inserimento di nuovi membri del team è spesso problematico: nel caso dei ven-



@paolo.guenzi
sdabocconi.it

Professore della Bocconi, ha pubblicato sull'Harvard Business Review Blog Network un contributo sull'applicazione dei rituali sportivi in azienda

ditori neo-assunti, alcune ricerche indicano in 18 mesi il tempo necessario prima che essi diventino produttivi. Un bravo team leader dovrebbe perciò cercare di accelerare l'integrazione dei nuovi arrivati. Tale integrazione supporta il raggiungimento dei risultati sia migliorando la motivazione (il senso di appartenenza può essere un potente fattore motivazionale) sia facilitando la condivisione di esperienze e il trasferimento di informazioni fra membri del team. Una gestione strategica dei rituali per il raggiungimento

renza e comunicazione

nuti è costato più di 100 milioni di dollari e ha mandato in fumo il lavoro di 6 anni. Questo episodio mette in luce come un sistema di comunicazione parziale e inefficace tra i membri del team possa portare a errori semplici ma potenzialmente disastrosi per il risultato finale. A 14 anni di distanza SDA Bocconi ha avviato la ricerca *Team Check-Up* volta a comprendere i principali elementi di forza e punti di debolezza che caratterizzano i team di lavoro e le aree di azione che possono essere intraprese dai team leader per migliorare l'efficacia del lavoro in gruppo. Alcuni risultati preliminari della ricerca mettono in luce che uno dei principali punti di debolezza che caratterizza i team attuali è la difficoltà di mettere a fattor comune le opinioni dei membri e la comunicazione in sottogruppi. Il tempo passa ma sembra che i problemi di interazione siano sempre gli stessi! Ma quali sono le azioni che un team leader può mettere in campo per migliorare la fiducia e l'integrazione delle informazioni tra i membri del team? Primo, creare conoscenza tra i membri del team. Un primo passo che il team leader può intraprendere quando si trova nel-

la condizione di dover gestire un gruppo di persone che devono lavorare insieme è quello di favorire la conoscenza e la socializzazione tra i membri ancor prima di definire ruoli e responsabilità. L'essere consapevoli delle competenze e delle personalità degli altri tende ad allentare la diffidenza tipica di un team favorendo un clima che si fonda sulla condivisione e sul valore delle diversità individuali. Secondo, allineare intenzione e azione. Un aspetto fondamentale che il team leader deve presidiare per creare un clima di fiducia è dimostrare sin dall'inizio una coerenza tra quanto dichiara e le azioni effettivamente intraprese. In questo modo il team leader può sviluppare un clima orientato alla responsabilizzazione dei membri agendo in prima persona come modello di ruolo. Terzo, per favorire uno scambio di informazioni diffuso tra i membri, il team leader deve definire le norme che ne regolano l'interazione. La definizione di modalità di comunicazione e scambio informativo aumenta la percezione di equità tra i membri e diminuisce la probabilità che le informazioni circolino tra i membri di sottogruppi coesi. ■

di tali obiettivi è ben illustrata da Gianluca Viali. "Alla Sampdoria", racconta l'ex giocatore, "avevo sperimentato quanto fosse importante per il successo della squadra avere un profondo senso di attaccamento al club. Boskov, l'allenatore, diceva che noi giocatori eravamo così legati al club da andare a letto indossando il pigiama della Sampdoria! Quel senso di appartenenza fu un formidabile ingrediente dei nostri successi. Da allenatore del Chelsea, pensai a come stimolarlo. Perciò creai riti per i nuovi arrivati. Li portavo a visitare la stanza dei trofei, lo stadio, gli uffici, dove li facevo incontrare con manager e impiegati. Organizzavo incontri con i tifosi, mostravo filmati sulla storia del club. Tutto per creare un senso di appartenenza basato su un'identità collettiva". Come gli allenatori di successo, i team leader aziendali non dovrebbero mai stancarsi di chiedersi come utilizzare rituali per conferire significati simbolici a numerosi processi aziendali, per comunicare e condividere valori, per trasferire aspettative, per modificare comportamenti e migliorare la performance. ■

PER APPROFONDIRE



Cosa possono imparare i manager dagli allenatori di squadre sportive? E gli allenatori dai manager? Ne discutono **Paolo Guenzi** e **Dino Ruta** in *Team leadership. Idee e azioni tra sport e management* (Egea, 2010, pagg. 352, 26 euro) illustrando affinità e differenze fra sport e

impresa, individuando i comportamenti dei team leader capaci di influenzare la performance di una squadra e riportando interviste a 18 allenatori professionisti.

Team management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra (Egea, 2011, pagg. 172, 20 euro) è invece il titolo del volume di **Leonardo Caporarello** e **Massimo Magni** che mette in luce,

anche attraverso l'esempio di alcune storie di successo (Pixar) e di insuccesso (telescopio Hubble), come la composizione del team, l'attribuzione delle responsabilità, la risoluzione dei conflitti e la gestione delle decisioni siano le basi per costruire un team sinergico.



Come si allevano i creatori di start up

Le grandi imprese che vogliono perseguire nuovi business devono coinvolgere i dipendenti. Ecco come in tre mosse

di Mikkel Dræbye @

Nel 1982 Dietrich Mateschitz, allora direttore marketing di un produttore di dentifrici, per combattere la stanchezza nei suoi viaggi in Thailandia era solito bere Krating Daeng (Toro Rosso), un energy drink locale. Osservando la diffusa domanda domestica per la bevanda, Mateschitz decise di provare a commercializzare il prodotto in Europa. Si accordò con Chaleo Yoovidhya, fondatore di Tc Pharmaceuticals, l'impresa che aveva lanciato il Krating Daeng in Thailandia nel 1976, e investì tutti i suoi risparmi nel lancio della Red Bull in Europa. La versione europea della Red Bull (una bibita gasata dal gusto adattato) fu lanciata in Austria nel 1987 e oggi è il leader della categoria energy drink.

Nel 2008 CocaCola decise di lanciare il proprio energy drink (Monster) e nel 2009 fu la volta di Pepsi e della firma di un contratto di distribuzione con Rockstar Energy.

Si potrebbe discutere a lungo sulle ragioni per cui CocaCola e Pepsi, con i loro brand, gli impianti di produzione, le funzioni di business intelligence, ricerca di mercato e monitoraggio dei clienti, non si siano prese la briga di esplorare questo mercato, se non con dieci anni di ritardo rispetto al colpo di mercato di Mateschitz. Ma, con ogni probabilità, stavano semplicemente dormendo e non erano abbastanza imprenditoriali.

Le grandi imprese affermate hanno diffi-

coltà a essere imprenditoriali. L'imprenditorialità è il processo di creare valore attraverso il perseguimento di opportunità. Servono tre condizioni di base perché individui e imprese svolgano attività imprenditoriali: si deve individuare un'opportunità; si devono combinare risorse per costruire un'organizzazione capace di trarre valore dall'opportunità; si deve gestire l'iniziativa in modo da limitare il rischio e l'incertezza associati al lancio di una nuova iniziativa.

I creatori di start up (come Mateschitz) hanno una provata capacità di gestire i tre step del processo e lo fanno attraverso meccanismi e strumenti ben diversi da quelli che troviamo nelle grandi imprese.

Il processo preferito dagli imprenditori esperti è più sperimentale, meno pianificato, più veloce e più flessibile. Inoltre i

Dal Krating Daeng a Red Bull, dalla Thailandia all'Europa: la storia del piccolo toro rosso che ha battuto i giganti CocaCola e Pepsi di 10 anni



@mikkel.draebye
sdabocconi.it

SDA Bocconi professor in strategia e imprenditorialità, Mikkel Dræbye insegna, presso il Dipartimento di management e tecnologie della Bocconi, ai corsi di strategia e business plan, entrepreneurship lab e human resources & organization design

IL BUSINESS PLAN

Il successo nell'avviare una nuova impresa o lanciare un nuovo prodotto dipende non solo da una visione sul futuro ma anche dalla pianificazione dei passi da compiere e analisi della dimensione finanziaria del progetto. Il corso Business Plan di SDA Bocconi offre una visione degli strumenti utili per impostare le scelte strategiche, valutare il mercato di sbocco, formulare le previsioni economiche-finanziarie, redigere un business plan e negoziare con gli investitori. Il materiale del corso, coordinato da **Cinzia Parolini**, include un software ad hoc per elaborare i bilanci previsionali ed è prevista la testimonianza di investitori istituzionali sulla valutazione dei business plan. La prossima edizione si terrà dal 23 al 27 ottobre. Il costo è 2.900 euro + iva.

www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/il-business-plan-edizione-autunnale

creatori di start up sono caratterizzati da più alti livelli di determinazione, perseveranza, passione e motivazione rispetto ai dipendenti e ai manager.

Le grandi imprese possono diventare più imprenditoriali, ma devono coinvolgere nello sforzo manager e impiegati, perché l'imprenditorialità senza imprenditori non può funzionare. Per farlo, le imprese devono focalizzarsi su tre aree: leadership, strategia e supporto al top management; abilitazione delle strutture organizzative; sistemi manageriali per progetti imprenditoriali.

Ciascuna delle tre aree ha una sua complessità.

Nella strategia, per esempio, sono importanti le metriche d'innovazione e la pianificazione del portafoglio di progetti imprenditoriali.

Nell'organizzazione possono rivelarsi utili l'interfunzionalità e strutture piatte e informali.

Nel project managing sono variabili rilevanti i processi di budgeting e di selezione successiva per stage-gate basati sui risultati e sul feedback di mercato.

In particolare, una ricerca su un campione di 190 manager seguiti per due anni ha rivelato che questi generano con una certa frequenza idee innovative (in media, 11 idee l'anno ciascuno), ma un quarto di esse non vengono neppure comunicate. La motivazione principale che spinge, invece, a cercare di mettere in atto un'idea non sembra essere l'incentivo economico o di carriera, bensì la possibilità di ownership, ovvero di mantenere il coinvolgimento nella sua realizzazione. ■



Aste, il valore dell'esperienza

Stime affidabili e certezza della vendita di un'opera al prezzo più basso sono i must dei battitori più competenti

di Brunella Bruno @

Un effetto dell'incertezza sui mercati è quello di avvicinare investitori facoltosi agli investment of passion, attività non finanziarie di cui fanno parte opere d'arte, diamanti, monete e persino vino. Ma non è certo solo la passione a muovere l'acquisto di questi beni. Nel caso dell'arte, i riscontri empirici sono consolidati: investire conviene non solo perché l'arte è un bene tangibile (e come tale meno soggetto al fenomeno inflattivo) ma anche perché, in un'ottica di ottimizzazione del portafoglio di investimento, i rendimenti dell'arte sono poco correlati a quelli di azioni e obbligazioni. Secondo l'Art market report 2013 commissionato da Tefaf (la fiera dell'arte di Maastricht), il fatturato del mercato dell'arte a livello globale è cresciuto di oltre il 100% nel decennio 2002-12 (da 20 a oltre 43 mln di euro). Fattore di sviluppo è stata la finanziarizzazione del mercato con la comparsa dell'art&finance industry, comunità eterogenea che comprende consulenti in tema di valutazione degli investimenti in arte, soggetti che prestano denaro e utilizzano l'arte come garanzia, società di revisione specializzate nel comparto di organismi che investono in arte. Per esempio, il settore degli art fund è vitale: i fondi sono circa 80 nel mondo e gestiscono un'attività in crescita, calcolata in circa 2 miliardi di euro nel 2012 (Deloitte-ArtTactic 2013).

Applicare all'arte metriche e ragionamenti tipici del mondo finanziario è però compli-

cato perché ogni opera è unica e difficilmente valutabile. La rarità rende il mercato poco liquido, i costi di transazione per chi compravende arte rimangono elevati.

Come è emerso nel corso della sesta Art&finance conference tenutasi in occasione di Tefaf 2013, il tema della trasparenza è molto sentito nel settore. Chi opera nel business dell'arte è sensibile a qualunque metodologia o strumento che renda più oggettive le valutazioni dell'asset prescelto e guidi in modo (relativamente) razionale le decisioni di investimento. Una delle fonti informative più preziose è rappresentata dalle stime elaborate dalle case d'asta e pubblicate in catalogo prima dell'asta. La stima formula



@brunella.bruno
unibocconi.it

Ricercatrice presso il Dipartimento di finanza,
tra i suoi interessi scientifici anche la valutazione
degli investimenti in arte

il presunto valore (prezzo) esprimibile in asta, ma poiché valutare un'opera d'arte è operazione complessa, ci si limita di norma a comunicare un intervallo di valore. In realtà, non è raro che il prezzo realizzato in asta esca dal range di stima o addirittura che l'opera risulti invenduta.

Che valore si può dunque attribuire alle stime? Ci si può fidare della loro capacità di previsione? Nel working paper *The value of experience: Evidence from art auctions* insieme ai colleghi Emilia Garcia-Appendini (University of St. Gallen) e Giacomo Nocera (Audencia Nantes School of Management), rispondiamo a queste domande. Il lavoro si prefigge di misurare se l'esperienza (intesa come conoscenza di un artista derivante da una maggiore consuetudine alla negoziazione delle sue opere) si traduce in stime più accurate. Nel confronto di stime e risultati d'asta tra case d'asta con maggiore e minore esperienza emerge che se un'opera accede a una casa più esperta è più probabile che essa sia venduta, che le stime siano più precise (ossia che il prezzo finale ricada nell'intervallo di stima) e che i prezzi siano più bassi. Quali le implicazioni per gli operatori? La più importante è che l'esperienza emerge come criterio a cui fare riferimento nella valutazione dell'affidabilità delle informazioni rilasciate dalle case d'asta. A chi compra converrebbe rivolgersi a case d'asta con maggiore esperienza, a cui si associa una più elevata probabilità di acquistare a prezzi inferiori. Per chi disinveste sembra valere il caso contrario: prezzi più elevati si associano a case d'asta meno esperte, che offrono tuttavia una minore probabilità di vendita. ■



La legge perde il nome, ma non cambia il reato

La legge 190/2012 non prevede la corruzione privata limitandosi a considerare l'ambito societario. Come prima

di Nicola Pecchiari e Giuseppe Pogliani @

Lil 3% del pil mondiale. Sono le risorse che, secondo uno studio della World Bank (Relazione Kauffman), sono sprecate ogni anno per fini corruttivi. Per la Commissione del Parlamento Europeo (*La lotta contro la corruzione nell'UE*, 2011), la dimensione del fenomeno si aggirerebbe, nella sola Unione, intorno ai 120 miliardi di euro.

Dalla metà degli anni Novanta le principali istituzioni sovranazionali e internazionali (Ocse, Fmi, Banca mondiale, Onu, Consiglio d'Europa ecc.) hanno elaborato una serie di strumenti giuridici per contrastare i fenomeni corruttivi sia interni che internazionali. Al tempo stesso sono evidenti gli sforzi compiuti dai vari Stati nell'adozione di nuove e più organiche discipline (ne sono esempio il Foreign Corrupt Practices Act statunitense ed il recente UK Bribery Act 2010).

In buona sostanza si è ormai ben consapevoli che la corruzione costituisca "in sé" una minaccia allo stato di diritto e al corretto ed efficiente svolgimento delle pratiche economiche indipendentemente dalla sua matrice.

Finalmente sembrava che anche nel nostro paese si fosse approdati, con la recente legge 190/2012, al recepimento di una organica normativa atta a riconoscere la nuova fattispecie di reato di corruzione privata, sull'onda della necessità di dare risposte all'opinione pubblica di uno stato che, stan-

do alla scoraggiante statistica di Transparency International, si colloca al 67° posto tra i 183 Paesi valutati sul rischio corruzione.

Siamo allora in presenza di una riforma complessiva del sistema anticorruzione capace di coniugare adeguati meccanismi di prevenzione a efficaci norme di repressione? Purtroppo no. In tema di corruzione tra privati la nuova norma altro non è che una semplice modifica del testo del preesistente art. 2.635 c.c. sulla "infedeltà patrimoniale a seguito di dazione o promessa". In altri termini, il nostro legislatore non ha previsto un'ipotesi generale di corruzione nell'ambito di tutti i rapporti negoziali privati, ma la sua attenzione si è limitata a considerare il solo ambito societario specificando che esiste reato solo in presenza di un soggetto che compie od omette atti in violazione dei propri obblighi e che da ciò derivi direttamente un danno per la società cui questo appartiene. Non si tratta allora di corruzione fra privati bensì di un reato societario che identifica una violazione nei rapporti tra soggetto ed ente per cui opera.

A questo si deve ulteriormente aggiunge-

FRODI E WHITE COLLAR

In *Frodi aziendali. Forensic accounting, fraud auditing e litigation* (Egea, 2012, pagg. 584, 55,25 euro),

Giuseppe Pogliani, Nicola Pecchiari e Marco Mariani affrontano la panoramica delle attività svolte dai professionisti specializzati nelle indagini sui cosiddetti white collar crimes (frodi aziendali) e nella progettazione e implementazione di sistemi di controllo finalizzati alla prevenzione di tali fenomeni.

Il tema è articolato in sei parti nelle quali, grazie anche al ricorso a casi aziendali, sono approfonditi, a partire dalle definizioni di frodi, il profilo psicologico del frodatore e le caratteristiche della figura professionale di fraud auditor, le tipologie di frodi (appropriazione di patrimonio aziendale, frodi contabili e di bilancio, corruzione), la metodologia investigativa di fraud

investigation e l'approfondimento di alcune figure complesse di frodi aziendali. Infine si analizzano i meccanismi di prevenzione e i sistemi di controllo interno, nonché il forensic accounting e litigation.



re che sarà l'impresa stessa a giudicare se i comportamenti corruttivi debbano essere puniti o meno (mediante querela), mentre la procedibilità d'ufficio è ristretta all'ipotesi che da un fatto, che ovviamente abbia causato nocumento a una società, sia anche derivata una distorsione della concorrenza.

Insomma si è modificato il nome della legge ma non la sua vecchia sostanza e le conseguenze di ciò sono oltremodo chiare quando si pensa che, sul piano giudiziario, dal 2002 nessuna decisione ha affrontato l'argomento dell'infedeltà ex art. 2.635 c.c. per mancanza di materia del contendere. Non si vogliono fornire giudizi di valore in merito all'operato del legislatore in un tema così delicato che, comunque lo si voglia intendere, ha quale oggetto la libertà negoziale dei privati. Si auspica solo maggiore chiarezza e l'utilizzo di una terminologia più corretta utile a evitare fraintendimenti. Se l'intenzione, però, era effettivamente quella di introdurre una disciplina utile a contrastare il fenomeno pervasivo della corruzione privata attiva e passiva (considerato di per sé una minaccia allo stato di diritto e alla convivenza sociale) non si può che constatarne l'assoluto fallimento. ■



@nicola.pecchiari
unibocconi.it

Docente del Dipartimento di accounting, si occupa tra l'altro di fraud auditing e revisione contabile

@giuseppe.pogliani
unibocconi.it

Docente del Dipartimento di accounting, si occupa anche di forensic accounting, fraud e litigation

Prezzi alti? L'etanolo non c'entra

Uno studio dimostra che non ci sono evidenze a favore del Fuel versus Food debate: il costo del mais non è aumentato a causa della politica Usa a favore del carburante

di Marzio Galeotti @

Secondo la Bbc del 27 marzo 2007, Fidel Castro dichiarò che la politica di George Bush di supporto all'uso del mais nella produzione di carburanti per autotrazione avrebbe causato tre miliardi di morti per fame nel mondo.

Per quanto esagerata, quell'affermazione rifletteva la preoccupazione per una significativa tendenza registrata negli ultimi anni dei prezzi di molti prodotti agricoli ad aumentare e a diventare più volatili. La stampa, le organizzazioni non-governative, perfino autorevoli istituzioni come Fao, Ocse e Banca mondiale hanno suonato l'allarme quando, a partire dal 2007, il prezzo del mais (ma anche della soia, del grano e del bestiame, che è nutrito soprattutto con mais) ha subito incrementi senza precedenti, in coincidenza con l'esplosione della produzione di etanolo realizzata, negli Stati Uniti, proprio con il mais.

Questo allarme si è condensato in un'efficace locuzione, *Fuel versus Food*, riflettendo la preoccupazione secondo cui più carburante verde significa sottrarre terra alla coltivazione di mais per alimentazione, con il risultato di finire per affamare intere popolazioni nel mondo. Responsabile di tutto ciò sarebbe la politica statunitense che, per ridurre la dipendenza energetica dal petrolio importato, ha fornito agli agricoltori fortissimi incentivi alla produzione di etanolo, un biocarburante che va miscelato con la tradizionale benzina in proporzioni che la legislazione ha reso ob-

bligatorie e crescenti. Questi incentivi hanno indotto una crescente domanda di mais per etanolo, con il risultato o il rischio presunto di spiazzare la produzione di mais per usi alimentari (ma anche industriali: il mais ha numerosissimi impieghi). Ciò che si è osservato è una correlazione stretta e positiva dal 2007 tra prezzo dell'etanolo e prezzo del mais (e di altri prodotti agricoli). La preoccupazione per le popolazioni del mondo è giustificata dal fatto che oggi il 40% del mais coltivato negli Usa viene convertito in etanolo (12% nel 2004-2005), quando quel mais americano rappresenta circa i 2/5 della produzione mondiale e il 60% delle esportazioni mondiali.

La questione ha attratto l'interesse degli economisti, alcuni dei quali si sono chiesti se la correlazione tra prezzo dell'etanolo e prezzo del mais implica anche una relazione di causalità, e soprattutto si sono chiesti qual è la direzione di tale nesso. Facendo uso di tecniche econometriche avanzate, nel paper *Biofuels and Food Prices: Searching for the Causal Link* (Iefe, working paper n.55, febbraio 2013) Andrea Bastianin (Università di Milano-Bicocca e Feem), Marzio Galeotti (Università di Milano e Iefe Bocconi) e Matteo Manera (Università di Milano-Bicocca e Feem) hanno studiato la stazionarietà, la stabilità e la causalità tra le serie dei prezzi di etanolo, mais, grano, soia e bestiame, guardando sia al lungo periodo che al breve periodo. In questo secondo ambito gli autori hanno analizzato la causalità (in econometria, causalità di Granger) sia all'inter-



@marzio.galeotti
unibocconi.it
Ricercatore dello Iefe Bocconi e professore ordinario all'Università di Milano

no del campione (i dati riguardano i prezzi del Nebraska, uno dei maggiori stati produttori di etanolo, per il periodo gennaio 1987-marzo 2012) che al di fuori del campione studiando le capacità predittive di un prezzo relativamente agli altri. I risultati dell'analisi empirica sono articolati ma nel complesso rivelano che la politica Usa di incentivazione della produzione di etanolo non sembra essere responsabile, o almeno la principale responsabile, della crescita dei prezzi agricoli. È viceversa plausibile che la crescita dei prezzi del mais e di altre derrate, dovuta a fattori quali le condizioni meteorologiche, abbia comportato un incremento nel prezzo dell'etanolo di cui il mais è fondamentale input produttivo. Sulla base di un'indagine formale rigorosa ed esaustiva, gli autori concludono che non vi è evidenza a supporto del *Food versus Fuel debate*. ■

Per fare la differenza

Nuovi studi aiutano a capire tutte le motivazioni che ci spingono ad avere comportamenti lavorativi pro-sociali

di Nicola Bellè @

The New York Times Magazine del 31 marzo scorso ha dedicato la copertina al lavoro di Adam Grant, un ricercatore di Wharton che studia la motivazione nelle professioni con un elevato impatto sociale. Un tema, questo, che nasce dall'esigenza di spiegare comportamenti incoerenti con il paradigma razionalista dell'homo oeconomicus, sul quale si fondano i modelli economici e manageriali tradizionali. Cosa ha spinto, ad esempio, 403 tra vigili del fuoco, paramedici e agenti a sacrificare la propria vita per soccorrere le vittime degli attentati al World Trade Center dell'11 settembre 2001? Perché l'introduzione di incentivi monetari per infermieri, insegnanti e assistenti sociali spesso non produce i risultati sperati o è addirittura controproducente?

Ho dedicato gli ultimi quattro anni della mia attività di ricerca allo studio delle cause della motivazione pro-sociale e delle sue ricadute pratiche all'interno delle organizzazioni pubbliche. Un mio articolo recentemente apparso su *Public Administration Review* riporta i risultati di uno studio condotto con infermieri volontari impegnati nell'assemblaggio di kit chirurgici per operatori sanitari in un paese in via di sviluppo. Adottando un metodo simile a quelli della sperimentazione dei farmaci, ho suddiviso casualmente gli infermieri in due gruppi: un gruppo "di controllo", non soggetto ad alcuna manipolazione, e un gruppo "trattato", al qua-

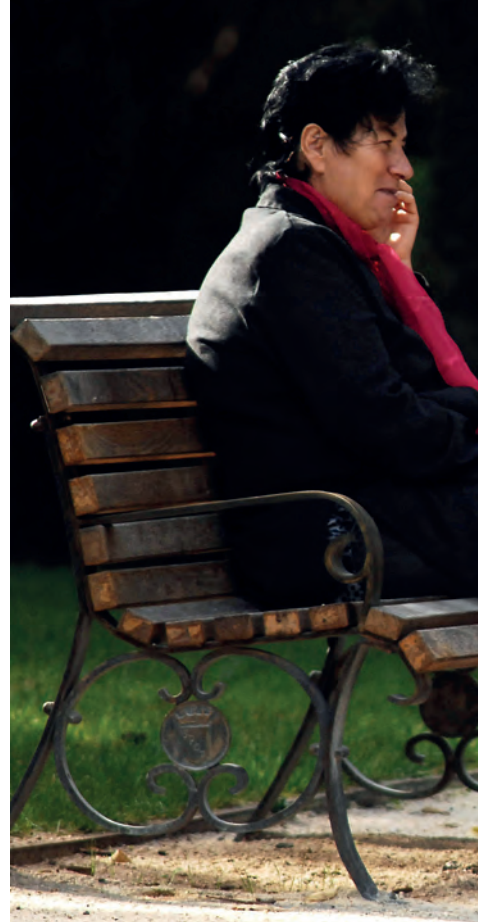
le ho fatto incontrare un operatore sanitario del paese beneficiario. In media, gli infermieri esposti al contatto con il destinatario dei loro sforzi hanno dedicato più tempo al progetto (+64%), hanno assemblato più kit chirurgici (+107%), hanno prodotto più pezzi per ora di lavoro (+15%) e commesso meno errori di assemblaggio (-33%). Dall'incrocio di questi dati con le risposte a un questionario psicometrico è emerso che la miglior performance del gruppo esposto al contatto con il beneficiario è derivata da una maggiore consapevolezza dell'impatto sociale del proprio lavoro. Creare occasioni di incontro con i destinatari può avere un evidente effetto motivante sui dipendenti con mansioni di back-office, che solitamente non hanno l'occasione di toccare con mano il risultato finale dei propri sforzi. Incontrare i beneficiari a distanza di tempo può avere un impatto positivo anche su figure professionali esposte al contatto con gli utenti – quali insegnanti, medici, poliziotti – che però raramente hanno l'opportunità di osservare l'impatto del proprio lavoro nel lungo periodo.

Con un terzo gruppo di infermieri ho tentato di indurre un effetto simile attraverso un intervento diverso, ossia il coinvolgimento nel reclutamento di nuovi volontari per lo stesso progetto. Una vasta letteratura suggerisce che, nel tentativo di convincere altri a compiere un'azione meritoria, rafforziamo la nostra consapevolezza dell'importanza della causa che peroriamo. Anche in questo caso, la performance del gruppo coinvolto è stata superiore a quella del gruppo di controllo in termini di tempo dedicato al progetto (+48%), numero di kit assemblati (+84%), produttività (+16%) e tasso di errore (-31%). Mentre l'onda lunga della crisi erode i bilanci di ministeri, comuni, scuole e ospedali, queste organizzazioni e i loro manager non hanno altra scelta che aumentare la motivazione dei propri dipendenti per continuare a garantire i servizi pubblici essenziali. Lo possono fare con interventi concreti, per giunta a costo zero o quasi, alimentando la consapevolezza dei dipendenti che attraverso il loro lavoro possono fare la differenza. ■



@nicola.belle
unibocconi.it

Assistant professor della Bocconi, studia la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni pubbliche



In Italia anch

Meno della metà delle risorse pubbliche consiste in prestazioni. Il resto sono trasferimenti, che le famiglie utilizzano per affidarsi alle badanti

di Giovanni Fosti
e Elisabetta Notarnicola @

Contrariamente alle rappresentazioni più diffuse, il welfare italiano gode complessivamente di una quota di risorse piuttosto limitata, trasferita in cash alle famiglie più di quanto sia utilizzata per offrire servizi e governata dalle amministrazioni centrali molto più che dagli enti locali, nonostante sia loro la titolarità in tema di servizi sociali.

È quanto emerge da una ricerca del Cergas Bocconi, in collaborazione con Spi Cgil, in cui si confronta il welfare italiano con quello di Francia, Germania e Gran Bretagna. A una spesa italiana pro capite per il welfare di 7.000 euro, corrisponde una spesa di 10.011 euro in Francia, 9.008 in Germania e 7.303 euro in Uk. Sul rapporto cen-



e il welfare è informale

tro-periferia, in ognuno dei quattro paesi prevale una gestione accentrata delle risorse, ma nessuno tende a farlo come l'Italia: nell'ambito dell'assistenza per i non autosufficienti le risorse gestite al centro corrispondono al 90% in Italia, 76% in Uk, 82% in Francia, 70% in Germania.

Il nostro sistema vede poi la prevalenza di trasferimenti finanziari rispetto all'offerta di servizi alla persona. Focalizzandosi sul welfare per la non autosufficienza, il rapporto tra trasferimenti e prestazioni è sorprendente: solo l'Italia utilizza per trasferimenti finanziari diretti alle famiglie una quota di risorse superiore al 50% (52%). Per contro,

solo il 48 % delle risorse italiane sono utilizzate per offrire prestazioni, a fronte del 54% in Uk, il 61% in Francia e il 69% in Germania.

In questo quadro, un tratto distintivo del nostro paese è il modo in cui le famiglie hanno organizzato la cura dei parenti anziani non autosufficienti, ricorrendo sistematicamente a forme di cura informale. Il fenomeno coinvolge circa 700.000 badanti (per confronto, si consideri che gli anziani ospitati in strutture residenziali sono

250.000 e che i dipendenti del Ssn sono 650.000). Di queste, la maggior parte opera nel mercato irregolare: gli albi e le forme di regolazione hanno raggiunto solo una componente minoritaria (a Milano si stimano 31.200 badanti, quelle iscritte al registro comunale sono solamente 3.360).

I meccanismi di cura informale, comunque presenti, assumono caratteristiche diverse negli altri paesi, basati su forme di supporto e regolazione differenti.

In Germania, dove esiste un'assicurazione sociale obbligatoria per la non autosufficienza, il 47% degli anziani in carico riceve prestazioni, mentre il 53% riceve trasferimenti finanziari senza vincolo di utilizzo. Le famiglie tedesche, esattamente come quelle italiane, preferiscono affidarsi alla cura informale ma non si rivolgono al mercato irregolare (si stima che le badanti irregolari siano 100.000); il ruolo di cura è mantenuto all'interno della famiglia, beneficiando di forme di tutela strutturate: 421.000 caregiver familiari sono riconosciuti ufficialmente e beneficiano di tutele previdenziali e trasferimenti cash.

In Francia il mercato dei caregiver irregolari è pressoché inesistente: il sistema di riconoscimento della qualifica di "aidant familial" ha fatto sì che la maggior parte delle famiglie si rivolga a badanti professionali sul mercato o richieda il riconoscimento della funzione di cura svolta da familiari, amici, vicini. Il fenomeno coinvolge 3,5 milioni di persone (da rapportare a 6 milioni di anziani bisognosi di assistenza).

In Gran Bretagna il 38% degli anziani riceve trasferimenti finanziari: anche in questo sistema prevale il ricorso alla cura formale. I caregiver riconosciuti sono circa 1 milione, di cui il 50% professionali e il 50% famigliari, riconosciuti dal sistema e destinatari di prestazioni sociali.

I paesi analizzati hanno sviluppato politiche di offerta di prestazioni e di regolazione del mercato più ampie di quelle del nostro paese, dando vita a sistemi che, pur con gradi differenti, prevedono forme di regolazione del lavoro di cura e della qualità degli interventi.

Nel nostro paese, nonostante il numero più alto di soggetti operanti nel mercato della cura informale, la componente di finanziamento pubblico è significativa e si articola in un modello di intervento in cui i trasferimenti finanziari prevalgono rispetto ai servizi e la regolazione del mercato è pressoché inesistente. ■

@giovanni.fosti
unibocconi.it

Docente di economia e management delle
amministrazioni pubbliche e lecturer alla SDA Bocconi

@elisabetta.notarnicola
unibocconi.it

Docente presso il Dipartimento di analisi
delle politiche e management pubblico



Anche la Ue accusata di essere protezionista

Una sentenza sui decoder digitali fa capire alle imprese quanto sia importante il monitoraggio dei dazi doganali

di Laura Carola Beretta @

In un momento storico in cui l'espansione commerciale sui mercati terzi è ossigeno per le imprese, la stampa economica italiana fa spesso riferimento all'impatto delle politiche protezionistiche poste in atto da stati quali il Brasile, che ha recentemente alzato i dazi all'importazione (per la terza volta da ottobre), o la Cina che concede incentivi fiscali e commerciali alle aziende che realizzano localmente determinate percentuali di produzione.

Non è stata però posta molta attenzione alla violazione da parte della Ue dell'Information technology agreement (Ita) della World trade organization (Wto), accordo cui anche l'Unione ha aderito con la conseguenza di dover eliminare i dazi all'importazione su diversi prodotti tecnologici. Secondo i giudici della Wto, la Ue ha violato l'Ita applicando norme di classificazione doganale che hanno dato luogo all'imposizione di dazi all'importazione. A seguito della relazione della World trade organization, il caso che ha coinvolto due aziende inglesi di decoder digitali (tra cui British Sky) ha visto la Corte Ue esprimersi favorevolmente. Tecnicamente si trattava di decidere se i decoder andassero classificati come apparecchi riceventi per la televisione, e quindi esentati da dazio all'importazione, oppure come apparecchi per la videoregistrazione e assoggettati al dazio del 13,90%. Questa sen-

tenza, cui ne è seguita un'altra sempre in materia di classificazione di decoder, è importante in primis per il mondo dell'elettronica poiché stabilisce che le norme dell'Unione, anche quelle di classificazione, devono essere interpretate in maniera conforme agli accordi internazionali conclusi dall'Ue, quindi compatibilmente con le disposizioni che prevedono l'esenzione daziaria per l'importazione dei prodotti rientranti nell'Ita.

Il numero dei casi di contenzioso in materia di classificazione è indicativo delle difficoltà e dei vantaggi potenziali per le aziende

Un risvolto economicamente interessante è la possibilità delle imprese che hanno importato prodotti It di richiedere il rimborso dei dazi pagati a seguito della dichiarazione doganale basata su un'errata classificazione.

Se da un lato questi casi si traducono in opportunità di rimborso confinate a importazioni di apparecchi con proprietà tecniche molto specifiche, dall'altro offrono lo spunto per considerazioni più sistematiche.

È evidente come l'interpretazione da parte delle imprese e dell'autorità doganale delle norme di classificazione tariffaria determinanti il trattamento daziario dei beni



@laura.beretta
sdabocconi.it

SDA professor di produzione e tecnologia e affiliata al Dipartimento di studi giuridici, insegna trade and customs management all'Università Bocconi

importati debba, quando si tratta di prodotti It, tener conto anche dell'Ita e della giurisprudenza Wto e Ue in materia. Il numero di casi di contenzioso in materia di classificazione innanzi alla Corte Ue è certamente indicativo della difficoltà tecnico-giuridica che un esercizio di classificazione può avere ma anche dei vantaggi che le imprese cercano di ottenere attraverso un'interpretazione favorevole della disciplina applicabile. Ferma restando la possibilità di richiedere un rimborso a posteriori, sempre che il termine di prescrizione dei tre anni dalla data dell'importazione non sia stato superato, il vantaggio è evidentemente quello di un trattamento tariffario più favorevole oppure di una dichiarazione doganale corretta che riduce (o elimina nel caso in cui l'azienda decida di richiedere un interpello doganale) le probabilità di contestazione da parte della dogana e la pretesa da parte della stessa di recuperare i maggiori diritti dovuti con anche l'applicazione di interessi e sanzioni.

In senso più ampio una rigorosa analisi può legittimamente contenere o addirittura annullare l'impatto dei dazi doganali applicabili a tutti i settori industriali e questo vale per i prodotti importati sia in Unione che nei paesi terzi.

Leggendo il caso che ha coinvolto le aziende inglesi non si può non notare il loro approccio proattivo che non ha lasciato nulla di intentato sino ad ottenere il risultato di poter importare in esenzione daziaria. Un esempio di cui parlare affinché più imprese possibili sappiano quali opportunità possono cogliere. ■

PER APPROFONDIRE



La globalizzazione è il carattere predominante delle relazioni economiche nella nostra epoca. *Economia internazionale* di A. Amendola, M. Baglioli e G. Celi (Egea, 2012, pagg. 352, euro 23,40) analizza cause, meccanismi e possibili conseguenze del processo in corso nei mercati. Il commercio internazionale, con riguardo al mercato delle commodity, è oggetto anche di *Economia degli scambi internazionali* di A. D'Agostini (Egea, 2012, pagg. 364, 34 euro). Entrambi i libri sono acquistabili solo sul sito Egea (www.egeaonline.it).



La divinità che ci spinge a consumare

Quando una certa forma di religiosità estrinseca si esprime attraverso i prodotti

di Stefano Pace @

Religione e spiritualità entrano spesso nelle nostre discussioni e nel nostro modo di vedere il mondo. Ma quali sono gli effetti della religione sul comportamento di consumo? Per rispondere a tale domanda, è bene distinguere prima fra la religione, come forma organizzata e istituzionalizzata della religiosità, e la religiosità stessa, intesa come spiritualità e senso della trascendenza personali.

La religione agisce sul consumo tramite alcuni elementi della propria dottrina. Si consideri come esempio il Buddhismo. Questa religione (o filosofia religiosa) ha un apparato dottrinale che può incidere sul comportamento del consumatore attraverso i cosiddetti “Quattro incommensurabili”, che indicano le virtù morali e attitudini mentali ideali di un buddhista. Si tratta della Compassione (karuna), cioè il sentire il dolore dell’altro come proprio, la Gioia empatica (mudita), il sentire la felicità dell’altro e gioirne senza invidia, trovando e trasmettendo la gioia anche nelle circostanze difficili, la Gentilezza amorevole (metta), ovvero la benevolenza, il prendersi amorevolmente cura dell’altro, e l’Equanimità (upekkha), il trovare il corretto bilanciamento ed equilibrio nella vita (incluso evitare gli eccessi negli altri tre Incommensurabili).

Questi quattro elementi dottrinali hanno un effetto sul consumo attraverso una riduzione del materialismo dell’individuo. Il materialismo è un tratto negativo dell’eccesso di consumismo, consistente in uno sproporzionato attaccamento per gli oggetti posseduti, nel considerarli come principale fonte di felicità e come simbolo di successo rispetto ad altre persone. Tuttavia l’ef-

fetto della religione non è completo come ci si attenderebbe. Compassione, empatia, benevolenza ed equanimità rivolti verso l’altro riducono il materialismo, mentre gli stessi quattro elementi rivolti verso se stessi non sembrano avere effetti univoci. Questo risultato suggerisce che, avvicinandosi al consumo, la soggettività dell’individuo si rimette comunque in gioco. La personalità del consumatore, con i suoi pregi e limiti, media gli effetti della dottrina religiosa sul consumo. Ciò sembrerebbe accadere anche per una dottrina, come quella buddhista, basata sull’assenza di soggettività e di un ego (anatman), inteso come un’illusione.

Dalla riduzione del materialismo ci si può attendere un comportamento di consumo lontano da prodotti vistosi o di lusso eccessivo. L’uso che si fa dei prodotti è presumibilmente più distaccato. Tuttavia, la conferma della presenza di un ego non porta a rifiutare il consumo. Ad esempio, intorno alle pratiche buddhiste fiorisce un merca-

to di prodotti che va dai cuscini da meditazione alle app per smartphone. In definitiva, la relazione fra dottrina religiosa e mercato – al di là della specifica dottrina – è complessa e non prevedibile a priori.

La religiosità, a sua volta, ha un impatto sul comportamento di consumo, indipendentemente dalla religione cui si aderisce. La religiosità ha due dimensioni: una religiosità intrinseca, che è vissuta interiormente, e una religiosità estrinseca, che è più strumentale, impiegata per sviluppare contatti sociali e raggiungere scopi personali.

I prodotti svolgono alcune funzioni simboliche. Fra queste, due in particolare: la value-expressive function e la social-adjustive function. La prima aiuta il consumatore a esprimere i propri valori personali tramite il prodotto; la seconda supporta il consumatore nel suo adattamento nei contesti sociali. Alcune preliminari evidenze empiriche suggeriscono che la religiosità intrinseca ridurrebbe nel consumatore la ricerca di prodotti con value-expressive e social-adjustive-function. Chi ha una maggiore religiosità estrinseca, al contrario, ricercerebbe maggiormente i prodotti per esprimere i propri valori e per adattarsi alle situazioni sociali. Tale risultato potrebbe spiegarsi col fatto che una religiosità intrinseca completa buona parte dei valori dell’individuo, che quindi non ha necessità di esprimersi tramite i prodotti. Le religiosità estrinseca potrebbe invece essere espressa anche tramite i prodotti.

Religione e religiosità influiscono sul consumo attraverso traiettorie articolate. Ciò non stupisce, vista la complessa ricchezza con la quale l’umano vive il sacro. ■



@stefano.pace
unibocconi.it

Docente al Dipartimento di marketing, è professore associato presso Euromed Management



IL LIBRO



Il maggior coinvolgimento dei board nel governo dei sistemi informativi è al centro di **La governance dei sistemi informativi. Un vademecum per il consiglio di amministrazione** (Egea, 64 pagg., 10 euro) di **Severino Merregalli e Gianluca Salvotti** che parte da una ricerca degli autori che

ha coinvolto i consiglieri di amministrazione. Il volume individua pochi aspetti salienti su cui concentrare l'attenzione del board e fornisce suggerimenti operativi per dare effettivo seguito alle responsabilità di Is governance dei consiglieri.

IL CORSO

L'introduzione, regolamentazione e utilizzo di servizi Ict nelle aziende richiede oggi competenze, in modo particolare di natura organizzativa e legale, sempre più specializzate, soprattutto con l'utilizzo crescente di servizi in outsourcing e in Cloud. Il corso IS Legal di SDA Bocconi è ideato proprio per fornire i metodi e gli strumenti manageriali adatti a gestire le problematiche più critiche connesse all'acquisizione e all'utilizzo di questi servizi e alla compliance con la normativa sulla privacy. Diretto a Cio e It manager, ma anche a componenti dell'ufficio legale di aziende, durante il corso saranno spiegate le modalità di contrattualizzazione più innovative, tra cui il contract by design, e i modelli organizzativi e tecnologici rispettosi delle normative e delle regolamentazioni in vigore per la gestione della sicurezza e la tutela dei dati personali. Il corso fa parte del percorso Cio executive track, ideato per sviluppare competenze di management per i Sistemi informativi.

- **Quando** 2 e 3 luglio
- **Costo** 2.500 euro
- **Info** www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/legal
www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/cio-executive-track



Privacy, sì grazie. Per contratto

Molte scelte Ict oggi impattano sulle performance aziendali: così come l'Ict può essere risorsa attiva per l'eccellenza, anche le inefficienze, il peggioramento del valore o della reputazione sono sovente causate da un cattivo governo degli asset tecnologici in termini di qualità dei servizi e gestione dei dati e della sicurezza. È chiaro ormai anche ai board che è opportuno occuparsi seriamente di It governance per allineare il contributo delle tecnologie ai più ampi obiettivi di corporate governance. C'è ancora però un aspetto, quello legale, che viene sottovalutato nei processi di risk management, relationship management e sourcing delle risorse It.

“Si pensi all'ultimo caso di Google, sul quale è appena stata aperta un'istruttoria da parte dei garanti della privacy di sei paesi europei”, spiega **Roberta Raimondi**, docente della Information system management unit di SDA Bocconi. “Sicurezza, integrità dei dati e disponibilità del servizio sono sempre stati i principali problemi legati alle scelte di outsourcing ma oggi meritano

una maggiore attenzione, anche a seguito delle nuove proposte di servizi It sul cloud”.

Oggi servono quindi competenze specifiche, metodi e strumenti manageriali per la gestione delle ricadute di natura legale più critiche connesse all'evoluzione delle opzioni di outsourcing nell'It: i contratti e la privacy.

“I contratti informatici sono di natura atipica e difficilmente catalogabili all'interno del panorama giuridico, oggi sono dunque impellenti modalità di contrattualizzazione più innovative

e flessibili, corredate da Service-level agreement (Sla) adeguati al contesto dei servizi in outsourcing e cloud, utilizzando modelli di contract by design,” spiega Raimondi. “Va affrontato poi l'aspetto della privacy, e quindi della tutela e gestione corretta di tutto il ciclo di vita dei dati sensibili di cui l'azienda entra in possesso, che costituisce oggi un altro rischio elevato a causa della difficile interpretazione e implementazione dei regolamenti, tanto più se servizi o dati sono esternalizzati, addirittura su una nuvola”.

KEYWORDS

Contract by design. L'ambito contrattuale dell'It è connotato da alcune complessità: l'asimmetria culturale tra le parti, la struttura morfologica dei contratti It definiti ad atipicità standardizzata, la sempre più frequente dispersione geografica dei servizi It offerti e la difficoltà di inquadrare in regole sistematiche le diverse tipologie possibili. Secondo lo stilista Valentino il vestito si misura sul corpo e segue il suo disegno che è unico e così deve succedere nella redazione di un buon contratto. Infatti, colui che se ne occupa deve saper realizzare un abito su misura per gestire i diversi interessi in gioco tra le parti e deve essere in grado di regolamentare tra loro un micro-ordinamento autosufficiente. Per i nuovi contratti relativi ai servizi It, soprattutto sul cloud, è indispensabile ritagliare e confezionare su misura modelli organizzativi e livelli di servizio che respirino davvero le esigenze delle organizzazioni che vogliano reingegnerizzare in un'ottica interamente digitale i propri servizi.

Andrea Lisi, docente del corso IS Legal di SDA Bocconi



IN CALENDARIO

* 16 maggio

Gli aeroporti italiani

Convegno sul ruolo degli aeroporti italiani nella rete dei trasporti, organizzato da Memit e Certet Bocconi. Partecipano, tra gli altri, **Fabrizio Palenzona**, presidente Aeroporti di Roma, **Giancarlo Schisano**, direttore operativo Alitalia, e **Vito Riggio**, presidente Enac.
ore 14,30, Via Sarfatti 25
Info: memit@unibocconi.it

* 17-19 maggio

Mba Reunion 2013

Seconda edizione dell'appuntamento organizzato da SDA Bocconi e Bocconi Alumni Association che vedrà riunirsi 14 classi dei diversi Mba (diplomatesi nel 1978, '83, '88, '93, '98, 2003 e 2008).
Università Bocconi
Info: <http://mbareunion.alumnibocconi.it/>

* 23 maggio

La misurazione del valore sociale

La misurazione del valore sociale sarà il tema del convegno, organizzato dalla SIF Chair of Social entrepreneurship della Bocconi in collaborazione con Fondazione Magnoni. Con **Roberto Drago**, presidente Fondazione De Agostini, **Giuseppe Guzzetti**, presidente Fondazione Cariplo, e **Marco Morganti**, a.d. Banca Prossima.
ore 10, aula AS01, via Roentgen 1
Info: [Cresv Bocconi, tel. 02.5836.3624](tel:02.5836.3624)

* 24 maggio

Banche, mercati, innovazione

Seconda conferenza internazionale di Carefin e Paolo Baffi Bocconi e Consob, su banche, mercati e innovazione finanziaria. Con **Vittorio Conti**, commissario Consob, e **David Wright**, secretary general Iosc.
ore 9, via Roentgen 1
Info: carefin@unibocconi.it

* 14-15 giugno

Unthinkables 2013

Appuntamento con "Unthinkables 2013", la conferenza organizzata dalla Bocconi Alumni Association. Partecipano, tra gli altri, **Mario Greco**, ceo Assicurazioni Generali, **Bob Kunze-Concewitz**, ceo Campari, e **Roberto Cingolani**, direttore Istituto Italiano Tecnologia.
Aula magna e foyer, via Roentgen 1
Info: <http://www.unthinkables.alumnibocconi.it/>

L'Europa al centro della Bocconi-Boroli Lecture



In linea con l'Anno europeo dei cittadini, la seconda edizione della Bocconi-Boroli Lecture verterà sul tema "L'Europa e suoi cittadini" e tratterà aspetti legati al sistema decisionale europeo e le sue forme di legittimazione democratica. Aperta da **Lorenzo Cuocolo**, Università Bocconi, la keynote

speech sarà poi di **Joseph H.H. Weiler**, direttore del Jean Monnet Center di New York, e seguiranno gli interventi di **Giuliano Amato**, già vicepresidente della Convenzione europea, e **Sabino Cassese** (in foto), giudice della Corte Costituzionale. La lecture è dall'anno scorso la nuova intitolazione per la Bocconi Lecture, la conferenza annuale intitolata a Ferdinando Bocconi, fondatore dell'Università, ora dedicata ad Achille Boroli grazie al finanziamento della Fondazione Achille e Giulia Boroli.

6 giugno, ore 17,30, Aula magna, via Gobbi 5
Info: eventi@unibocconi.it

Per crescere con successo

Le vie virtuose per una strategia di successo e crescita per le aziende italiane. Su questo si focalizzerà il convegno organizzato dal Cresv Bocconi (Centro ricerche su sostenibilità e valore), in collaborazione con Ernst & Young, partendo da uno studio del Cresv su un campione di operazioni effettuate nel periodo 2003-08 da società italiane a livello globale, analizzando le leve per il successo. Lo studio sarà presentato da **Maurizio Dallochio** (Università Bocconi) e poi discusso in una tavola rotonda con **Debora Paglieri**, presidente Paglieri, **Alberto Bauli**, presidente Bauli, **Alberto Bombassei** (a sinistra), pre-

sidente Brembo, **Pietro Carena**, Ernst & Young, **Nino Tronchetti Provera**, managing partner Ambienta, **Raffaele Jerusalem**, a.d. Borsa Italiana (a destra). Conclude **Alberto Meomartini**, presidente Assolombarda.

29 maggio, ore 10, aula N02, piazza Sraffa 13
Info: [Cresv Bocconi, tel. 02.5836.3624](tel:02.5836.3624)



L'M&A IN TEMPI COSÌ INCERTI

L'effetto di una accresciuta volatilità e incertezza sull'andamento del mercato del M&A internazionale sarà al centro del convegno "M&A: growth value in uncertain times" organizzato da Carefin Bocconi in collaborazione con Goldman Sachs. Sarà presentato uno studio di **Stefano Gatti** e **Carlo Chiarella** (Università Bocconi) su una serie di M&A realizzate da acquirenti e venditori europei nel periodo 2001-2012. Partecipano **Gregg Lemkau**, co-head of Global M&A Goldman Sachs, **Valerio Battista**, ceo Prysmian, **Andrea Bonomi**, Investindustrial, **Giovanni Gorno Tempini**, a.d. Cassa depositi e prestiti, **Emanuela Cancogni**, partner Egon Zehnder, e **Stefano Gatti**, Bocconi.

5 giugno, ore 15, Aula magna, via Gobbi 5. Info: carefin@unibocconi.it

TUTTI I RISCHI DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Il cambiamento climatico e il suo impatto sull'economia. Di questo si discuterà nel primo "AXA-Bocconi seminar on risks" che sarà aperta da **Antonio Navarra**, direttore del Centro Euro-Mediterraneo sui cambiamenti climatici, con un'introduzione al fenomeno, mentre **Valentina Bosetti**, Università Bocconi, discuterà della natura della sfida economica che il cambiamento comporta. **Isabella Falaturo**, AXA, presenterà una survey sulla percezione degli italiani dei rischi climatici. Tavola rotonda con **Davide Dal Maso**, segretario generale Forum per la Finanza sostenibile, **Butch Bocani**, program leader United Nations Environment Programme, **Dario Focarelli**, direttore generale ANIA, **Francesco Starace**, a.d. Enel Green Power. Il seminario nasce dalla partnership tra AXA e Bocconi, che l'anno scorso ha visto la creazione della Cattedra AXA-Bocconi in Teoria del rischio, e sarà un appuntamento annuale.
20 maggio, ore 14,30, aula AS03, via Roentgen 1. Info: eventi@unibocconi.it



BOCCONIANI IN CARRIERA



■ **Alvisse Biffi** (laureato in Economia aziendale nel 2003) è il nuovo presidente della Piccola impresa di Assolombarda. Biffi ha fondato Secure Network srl e la start up 18Months srl.

■ **Giuseppe Brambilla di Civesio** (laureato in Economia aziendale nel 1977) è stato nominato presidente del consiglio d'amministrazione di Carrefour Italia. È entrato nel Gruppo Carrefour nel 2000.

■ **Luca Cassina** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è il nuovo responsabile delle attività di PayPal in Western Europe. Cassina è entrato in PayPal nel 2007.

■ **Gerardo Di Martino** (Executive Master in Management delle aziende sanitarie e socioassistenziali Emmas nel 2012) è stato nominato direttore amministrativo dell'Azienda sanitaria provinciale di Viterbo.

■ **Emiliano Novelli** è il nuovo presidente del gruppo giovani imprenditori di Assolombarda per il prossimo triennio. Novelli è fondatore di Idea Link e Yui Group.

■ **Matteo Pardi** (laureato in Economia aziendale nel 1993) è stato nominato direttore generale di HSBC Global Asset Management France. Pardi inoltre entra a far parte del comitato esecutivo di HSBC France.

■ **Annamaria Venezia** (laureata in Economia aziendale nel 1991), all'interno della nuova organizzazione Software Licensing di Ingram Micro Italia, ha assunto il ruolo di business developer manager Microsoft. Venezia ha lavorato in Ncr, AT&T e Microsoft Italia.

BONINO E SACCOMANNI, BOCCONIANI DI GOVERNO

★ Due Alumni Bocconi dell'anno nel nuovo governo formato dal presidente del consiglio Enrico Letta. Si tratta di **Emma Bonino**, ministro degli Esteri, e **Fabrizio Saccomanni**, ministro dell'Economia e delle Finanze. Il premio viene attribuito ogni anno dalla Bocconi Alumni Association al laureato o diplomato di una delle cinque scuole dell'Università Bocconi che si è distinto per adesione ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo.



Laureata in Lingue nel 1971, Emma Bonino, già ministro per il commercio internazionale e per le politiche europee nel secondo governo Prodi e commissario europeo dal 1995 al 1999, ha ricevuto il riconoscimento nel 1999.

Fabrizio Saccomanni, laureato in Economia e commercio nel 1966 con una tesi su "I limiti della pressione fiscale", è stato direttore generale della Banca d'Italia dal 2006 al 2013. Ha ricevuto il premio di Alumnus Bocconi nel 2011.



A Fumagalli l'Agnelli professorship

Chiara Fumagalli è la prima Avvocato Giovanni Agnelli Associate Professor della Bocconi. L'accordo per la professorship, finanziata con due milioni di euro dalla Fondazione Giovanni Agnelli, è stato firmato venerdì 19 aprile da John Elkann, vicepresidente della Fondazione, e Bruno Pavesi, consigliere delegato dell'Università.

La professorship viene assegnata a un professore associato dell'Università Bocconi, i cui interessi scientifici comprendano

l'economia applicata e che goda di indiscussa reputazione internazionale. Le risorse donate dalla Fondazione confluiscono in un fondo di dotazione (endowment), i cui interessi sono utilizzati per finanziare la ricerca. Ogni professore associato potrà godere della professorship per un

massimo di cinque anni, oltre i quali verrà scelto un altro titolare. Anche in caso di promozione del do-

cente da associato a ordinario nel corso dei cinque anni, la professorship sarà riassegnata.

Chiara Fumagalli è professore associato di economia politica e si occupa, in particolare, del funzionamento dei gruppi d'impresa e dei mercati delle risorse finanziarie e del lavoro che si formano al loro interno.

Questi possono influenzare, da una parte, la reazione dei gruppi agli shock economici e, dall'altra, la concorrenzialità dei mercati in cui le imprese affiliate ai gruppi operano, o nei quali intendono entrare.



NICCOLÒ VUOLE FAR INCONTRARE LE PERSONE... VICINE

Proprio quando la tecnologia permette di dialogare in tempo reale con qualcuno che sta dall'altra parte del mondo, un team di studenti universitari guidato da **Niccolò Ferragamo**, 21 enne fiorentino iscritto al corso di laurea in International management alla Bocconi, ha pensato al problema opposto, mettere in contatto tra loro persone vicine, che non si conoscono ma che condividono interessi professionali o personali, tramite una nuova applicazione per smartphone. "Si chiama Kiwi Local e consente di riportare la socializzazione dal mondo virtuale a quello reale permettendo, tramite la geolocalizzazione, di scoprire quali sono le persone più interessanti in un determinato raggio di distanza e ingaggiare conversazioni. Unica condizione, che entrambi gli attori coinvolti abbiano Kiwi Local". Il tutto nel rispetto della privacy, perché gli utenti non condividono con gli altri la propria esatta posizione. Kiwi Local è gratuita per gli utenti, ma Niccolò Ferragamo & Co hanno pensato anche al business: "Ci aspettiamo ricavi da pubblicità e annunci geolocalizzati grazie al Kiwi Local Wall. L'idea è mettere a disposizione bacheche interattive ad attività commerciali, vendere aree virtuali a organizzazioni di eventi, negozi, bar, locali affinché possano informare gli utenti su promozioni e iniziative".





IL CONCORDATO FALLIMENTARE



Il tema del concordato fallimentare, radicalmente innovato dal d.lgs. n. 5/2006 e dal correttivo 2007, analizzato nei profili di diritto sostanziale e di diritto processuale, e negli aspetti economico-aziendali, dalla relazione giurata dell'esperto estimatore, all'affitto d'azienda quale strumento per realizzare il concordato, sino ai casi concreti. È *Il concordato fallimentare* (Egea 2013, 256 pagg., 29 euro; 16,99 e-pub), di **Carlo Bianco**, **M. Carla Giorgetti** e **Patrizia Riva**.

LA SOSTENIBILITÀ' DELLE VACANZE



Un tempo sedentaria, la società umana si è messa in movimento. Ogni occasione è buona per partire. Ma l'esodo delle masse si scontra con dei limiti a livello ecologico e sociale. In *Le vacanze e dopo?* (Egea 2013, 248 pagg., 24 euro), **Just Krippendorf** individua alcune modalità, esposte in ventitré tesi, per trasformare il turista manipolato in turista emancipato e consapevole. Il viaggio diventa arricchimento ed esercizio alla libertà e alla solidarietà.

IL CODICE TRIBUTARIO



Il Codice tributario (Egea 2013, 1.420 pagg., 38 euro) di **Ida Danieri**, **Ignazio La Canda**, **Luca Occhetto** è una selezione di provvedimenti normativi di natura fiscale nazionale e internazionale. Dalle norme fondamentali a quelle internazionali e comunitarie; imposte su redditi; addizionale comunale e provinciale; imposta regionale su attività produttive; manovre di stabilità e sviluppo; accertamento e riscossione di imposte su redditi; imposta su valore aggiunto e imposte indirette.



Dal jazz sette principi per l'azienda

“Questo libro è solo in apparenza sull'improvvisazione jazz. Questo è un libro sulla leadership come atteggiamento mentale e sul tipo di attività e competenze che aiutano i leader a comprendere e a favorire i processi innovativi”. È lo stesso **Frank J. Barret**, docente di management e global public policy alla Naval postgraduate school a Monterey (California) e noto pianista jazz, a introdurre il lettore, sin dalle prime righe, al suo ultimo lavoro, *Disordine armonico. Leadership e jazz* (Egea 2013, 224 pagg., 26 euro). Barret mostra come tra jazz e leadership ci sia un rapporto che va oltre la pura metafora: evidenzia come i gruppi jazz siano di fatto organizzazioni progettate per l'innovazione e come gli elementi progettuali insiti nel jazz possano essere applicati a tutte quelle organizzazioni che vogliono innovarsi.

Così l'autore usa l'improvvisazione jazz come punto di contatto per delineare sette principi che rappresentano la struttura di supporto necessaria a comprendere e coltivare l'improvvisazione e l'innovazione strategica. I sette principi, che diventano i titoli dei sette capitoli del libro, alternano esempi tratti dal mondo del jazz e storie del mondo imprenditoriale.

Dal conoscere l'arte del scomparire, per difendersi dal potere seduttivo della routine, al “largo al disordine”, per sviluppare competenze positive e gestire situazioni intricate. Dall'agire e sperimentare e considerare gli errori come fonte di apprendimento, al sostenere l'importanza di un modello organizzativo caratterizzato da una struttura e da un coordinamento essenziali, per consentire di massimizzare la diversità. Dall'improvvisare e stare insieme al favorire opportunità impreviste e fortunate per incoraggiare scoperte inattese. Dall'importanza dell'alternanza dei ruoli, così come fanno i grandi musicisti jazz, fino al ruolo di stimolo del leader per consentire al gruppo di affrancarsi dalle competenze più tradizionali. Il volume offre quindi un kit di strumenti in materia di improvvisazione, ovvero misure concrete che i leader possono adottare per diffondere una cultura che valorizzi il concetto di improvvisazione.

“La mia speranza”, dice Barret, “è che i manager possano acquisire utili intuizioni in merito alle scelte e alle attività che i jazzisti compiono quando improvvisano, preparandosi ad essere spontanei”.

EUROPA, UNA STORIA D'AMORE?

✱ Europa sì, Europa no. Più Europa, meno Europa. L'Europa è morta: quasi quotidianamente, soprattutto con l'accentuarsi della crisi, i commenti si sprecano. Mentre si affrontano importanti scadenze, il 2013 viene dichiarato Anno europeo dei cittadini e si celebra il ventennale dell'entrata in vigore del Trattato di Maastricht. **Pier Virgilio Dastoli** e **Roberto Santaniello** in *C'eravamo tanto amati. Italia, Europa e poi?* (Egea 2013, 144 pagg., 15 euro) propongono una sorta di «diario di bordo» per capire e farsi un'opinione che non sia solo di pancia. Il viaggio comincia con le gioie e i dolori legati al Trattato di Maastricht, si percorrono i successi e i fallimenti, fino alla crisi arrivata dagli Stati Uniti, che ripropone il tema di una governance economica perduta.

L'evaporazione del consenso popolare e la sfiducia dei mercati costringono a riaprire il cantiere Europa, ma gli architetti sono incerti sulla ristrutturazione da fare, sulle ditte da coinvolgere, sui tempi di consegna e anche sui futuri inquilini. Ma non bisogna fermarsi: gli autori delineano come è possibile procedere, non cedendo a una deriva del sì o del no secco e miope.





Giorgio Brunetti, professore emerito di strategia e politica aziendale alla Bocconi, racconta Cuba, meta di un recente viaggio, per l'Outgoing di Sarfatti 25



Cuba, le liberalizzazioni vincolate di Raul Castro

Al centro dell'Avana, immersi nel barocco dell'epoca coloniale, si è attratti da un palazzo maestoso, Art Decò, stile di moda negli anni Venti quando il palazzo fu costruito da Don Emilio Bacardi della famiglia che, a metà Ottocento, diffuse il rum nel mondo. Scopo evidente era di affermare l'immagine del prodotto. Un palazzo che all'epoca era il più alto dell'Avana, città che in quegli anni viveva la spensieratezza della belle époque. Meta ambita di americani ricchi, interessati anche a fare buoni affari nell'isola. Dalle piantagioni di canna da zucchero e di tabacco alle miniere di nichel e alla distribuzione del gas e dell'elettricità.

Dal 1959 vige il regime castrista, in continua tensione con la vicina America (2 milioni e mezzo di cubani sono esuli in Florida) dalla quale subisce un pesante embargo economico, anche se con qualche recente concessione come quella di consentire visite dei cubani americani e importazioni di giocattoli e di alcuni medicinali.

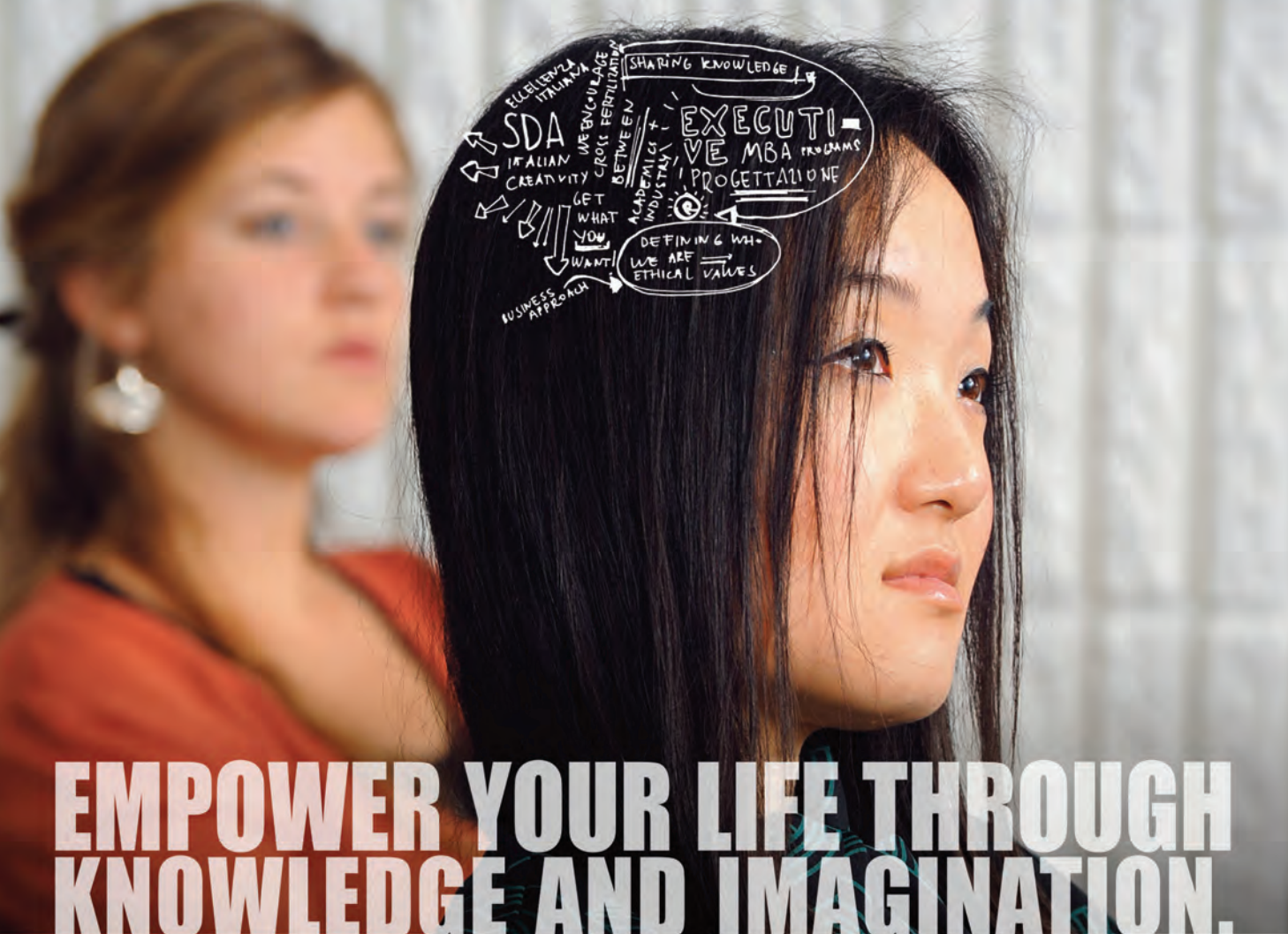
Nel tempo le relazioni politico-commerciali con altri paesi sono cambiate. Dall'allineamento con l'Unione Sovietica, che in cambio di zucchero offriva sostegno economico, si è transitati verso la Cina e negli ultimi tempi verso i paesi latino-americani. Oggi le relazioni commerciali più intense sono con il Venezuela, visto lo stretto rapporto con lo scomparso Chavez: si scambia petrolio con l'invio di personale medico.

Il Presidente Raul, succeduto a Fidel, ha avviato riforme per tentare di dare slancio a un'economia stagnante. Basta girare per l'isola per notare povertà, magari dignitosa, e un velo di rassegnazione. I salari sono improponibili: un medico guadagna 25 dollari al mese. Circola una doppia valuta, quella convertibile agganciata al dollaro, e quella non convertibile, pari a 25 volte quella convertibile, con la quale i cubani acquistano, mediante un sistema di

razionamento, beni alimentari e di prima necessità presso negozi a loro riservati. Un mondo di contrasti dove il livello di istruzione è elevato e il livello sanitario è ritenuto buono, con standard quasi a livello dei paesi evoluti. Tuttavia a ospedali di eccellenza (Chavez era stato ricoverato qui) se ne affiancano altri in cui gli ammalati devono portarsi il cibo e le lenzuola.

Le riforme di Raul hanno allentato molti limiti sulle attività private. I cubani possono ora acquistare e vendere case e automobili e impiegare persone per attività d'impresa. Sono oramai oltre 200 mila i lavoratori autonomi, gli agricoltori possono acquistare terreni resi liberi dallo Stato. Le trattorie private possono ora servire ciò che vogliono, così come i ristoranti che stanno sorgendo. Ma queste liberalizzazioni sono piene di vincoli. Si possono acquistare solo macchine usate, le regole per acquistare una casa sono complicate, tanto che si continua a fare ciò che si è sempre fatto: scambiare la casa e pagare sotto-banco. Si avverte in ogni modo un'economia povera, quasi esclusivamente agricola. Grandi piantagioni di canna da zucchero e di tabacco. Lo Stato rimane ancora l'unico cui è concesso importare prodotti alimentari. Le industrie sono quasi assenti. Tutto dipende dall'import su cui gravano dazi pesanti. Non mancano investimenti esteri nel turismo, che attrae flussi rilevanti di turisti dall'America (attraverso il Canada entrano anche gli americani non cubani con vari pretesti) e dall'Europa.

Nel paese si avverte una grande attesa. Le difficoltà che incontra Raul, riletto per altri cinque anni, nel portare avanti le riforme sono dovute tanto alla scarsa energia di un uomo ultraottantenne, quanto alle resistenze di un apparato del partito oramai ingessato. Su tutto questo incombe Fidel, assente e presente nel contempo. Che succederà dopo, è la domanda ricorrente. ■



Dai più valore alla tua esperienza e amplia le tue prospettive di carriera. Investi nella tua formazione professionale e scegli il Programma più adatto alle tue esigenze nella vasta offerta di SDA Bocconi School of Management. Svilupperai la tua visione manageriale e darai più forza al tuo futuro attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

**MBA, EXECUTIVE MBA,
MASTER SPECIALISTICI, FORMAZIONE EXECUTIVE
E PROGETTI FORMATIVI SU MISURA**

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

EGEA AL SALONE DEL LIBRO DI TORINO

16 - 20 MAGGIO 2013

LINGOTTO FIERE, PAD 2 - STAND J36-34



Domenica 19 maggio, ore 11.00
FACCIAMO GIUSTIZIA
con Michele **Vietti**
e Paolo **Griseri**

**Seguici su twitter: novità, promozioni e sorprese
per i nostri follower al Salone del libro! #pixelgame**



**SALONE
INTERNAZIONALE
DEL LIBRO TORINO**

 **Egea**
www.egeaonline.it