

- ✓ Il leader responsabile: istruzioni per l'uso
- ✓ Marketing: dal prodotto su misura all'indice della felicità
- ✓ Watchdog, spoils system e nuove regole nel reclutamento: così cambiano volto la politica e l'alta burocrazia

OBIETTIVO fame zero

Quali sono gli ostacoli da superare e le possibili soluzioni per eliminare il problema della malnutrizione dai paesi in via di sviluppo

Eliana La Ferrara
Cattedra Fondazione
Romeo ed Enrica
Invernizzi in Economia
dello sviluppo
della Bocconi

Bocconi

#STARTUPDAY

Empowering Youth Entrepreneurship

PREPARATI AL GRANDE SALTO!



**Hai un'idea imprenditoriale? Hai un business plan quasi pronto?
Sei alla ricerca di un finanziamento per la tua start-up?**

**PARTECIPA A BOCCONI START-UP DAY MARKETPLACE:
sono aperte le iscrizioni.**

www.startupday.unibocconi.it

Media Partner

CORRIERE INNOVAZIONE

6

Il diritto a crescere con buoni esempi

Ci sono lezioni che non si imparano sui libri o in aula ma che si metabolizzano lentamente, quasi per un processo osmotico con la realtà. Buoni (o cattivi) maestri in questo caso sono i comportamenti di chi ci circonda, la capacità di ciascuno di noi di assumersi le proprie responsabilità, di reagire tempestivamente e con fermezza a ingiustizie e scorrettezze.

Sono proprio queste le lezioni che fanno la differenza e che formano, prendendo in prestito l'espressione utilizzata da Ferdinando Pennarola in questo numero (pagina 14), i leader responsabili, capaci di «fare la cosa giusta».

La scuola, l'università, i professori, i compagni in tutto ciò giocano ovviamente un ruolo di primo piano. Solo credendo e promuovendo il merito, giocando in modo pulito e trasparente, mettendo in campo una sana competitività, le nozioni e il metodo acquisiti con ore e ore di impegno assumono appieno il loro valore e ci aiutano a crescere e a

diventare persone migliori.

Dobbiamo tutti contribuire con il nostro esempio a stimolare azioni e reazioni virtuose.

Non bastano i codici di comportamento, che pure sono indispensabili strumenti per regolare una comunità, serve credere nei valori che intendono tutelare.

Andrea Sironi, rettore



Andrea Sironi



bocconistories@unibocconi.it

Dal 24 giugno al 1° luglio la volontà di combattere lo spreco alimentare porterà alla Bocconi 120 studenti da tutto il mondo.

Sono quelli selezionati nei mesi scorsi per #FoodSavingBEC, Bocconi EXPO2015 Competition, e saranno chiamati a riflettere sul problema e ad elaborare idee creative ed originali per risolverlo.

E tu come combatti lo spreco alimentare ogni giorno? Hai anche tu un'idea creativa da suggerire?

Scrivici a bocconistories@unibocconi.it



#ExpoBlog, l'Esposizione universale in videoblog

L'industria alimentare, le grandi manifestazioni, l'ospitalità, i rapporti tra paesi sviluppati e in via di sviluppo, lo spreco alimentare, la sostenibilità dell'agricoltura. I temi suggeriti da Expo Milano 2015 riguardano una tale molteplicità di discipline da stimolare l'Università Bocconi a contribuire al dibattito con #ExpoBlog. Per sei mesi professori ed esperti della Bocconi proporranno interventi e approfondimenti su singoli paesi e padiglioni tematici, progetti e ricerche specifici. Anzi, hanno già cominciato a farlo, come nel caso di Chiara Mauri che, in questo video, commenta le sfide che affronta l'industria del caffè. Il videoblog è accessibile dal [canale Youtube della Bocconi](#).

Bocconi

Summer's cool at Bocconi!

6-24 July 2015

Università Bocconi, Milan

This summer, we're getting down to business at the new Bocconi Summer School.

A selective three week study program taught in English and open to motivated Bachelor students with a passion for business and economics.

A choice among 4 tracks: Luxury Management, Equity and Venture Capital Financing, Economics of European Union, Sport Management.

A unique opportunity to participate in an exciting laboratory of teaching and experiential learning including company visits.

A snapshot on Italian language and culture, with fun evening and weekend tours in Milan and Italy and a visit to Expo 2015.

<http://contact.unibocconi.it/summerschool/>

SOMMARIO

8

COVER STORY

In campo contro la fame

di *Eliana La Ferrara, Diego Ubfal, Selim Gulesci ed Eduardo Missoni*

Video/ Tutti i costi del food waste

di *Andrea Segrè, Ori Faran, Denez L'Hostis, Giuliana Malaguti, Leonardo Mirone, Elisa Ricciuti, Ben Simon*

MANAGEMENT

Al timone di un'azienda per fare la cosa giusta

di *Ferdinando Pennarola*
Video/ L'eredità del leader
di *Massimo Magni*

14

16

MARKETING

L'indice della felicità

di *Bruno Busacca e Maria Carmela Ostillo*

Fantastical thinking: così nasce il prodotto su misura

di *Michela Addis, Giulia Miniero, Francesco Ricotta*

ANNIVERSARI

Dove nasce il modello costituzionale

di *Annamaria Monti*

18

19

RIFORME

Il futuro dell'Unione è nel suo passato

di *Massimo Amato*

Video/ La soluzione sta nel pareggio di bilancio

di *Luca Fantacci*

MEDIA&POLITICA

Sbatti il politico corrotto in prima pagina

di *Valentino Larcinese*

20

21

CARRIERE

Oltre lo spoils system

di *Raffaella Saporito*

ARTE

L'arte di saper gestire un museo
studiando il visitatore

di *Andrea Rurale*

Metti l'opera nel portafoglio

di *Paola Musile Tanzi*

22

24

VACANZE

Passaporto per la pace

di *Magda Antonioli*

RUBRICHE

1 **HOMEPAGE**

4 **KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*

7 **PERSONE** a cura di *Davide Ripamonti*

25 **LIBRI** a cura di *Susanna Della Vedova*

26 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di *Andrea Celauro*

28 **OUTGOING** di *Marcelo Giosi*

viaSarfatti25



IN COPERTINA: Eliana La Ferrara,
Cattedra Fondazione Romeo
ed Enrica Invernizzi in Economia
dello sviluppo della Bocconi
FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 6 - anno X - Giugno 2015
Editore: Egea Via Sarfatti, 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)
Elisa Bazzani
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro
Tel. 02/58362328
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi
(mafechi@dgtpoint.it)

Produzione, Impaginazione:
Digital Print sas - Tel. 02/93902729
(www.dgtpoint.it)

Registrazione al tribunale di Milano
numero 844 del 31/10/05

www.viasarfatti25.it

Gli articoli di Via Sarfatti 25
possono essere commentati su
ViaSarfatti25.it, il quotidiano della
Bocconi, online all'indirizzo
www.viasarfatti25.it. Ogni giorno
raccontiamo fatti, persone e
opinioni trattati con un taglio che
privilegia l'analisi e i risultati di
ricerca

FINANZIAMENTI DA COMMISSIONE, ESA, REGIONE E CARIPLO

Tre centri di ricerca dell'Università Bocconi e la Divisione ricerca si sono recentemente aggiudicati finanziamenti per un totale di oltre 400.000 euro.

Lo **Iefe** è uno degli otto partecipanti al consorzio coordinato dalla National and Kapodistrian University of Athens che ha ottenuto un finanziamento dalla Commissione europea nell'ambito di Horizon 2020 per HERON - Forward-looking socio-economic research on Energy Efficiency in EU countries.

Il **Cergas** partecipa a un consorzio finanziato dalla Commissione europea, nell'ambito del 3rd Health Programme. Il programma finanziato si chiama BRIDGE Health - BRIdging Information and Data Generation for Evidence-based Health Policy and Research e il consorzio è coordinato dall'Institut Scientifique de Sante Publique.

Sono due i finanziamenti del **Certet**, entrambi nell'ambito di consorzi coordinati da Ansaldo. Il primo è per il progetto ERTMS on SATELLITE - Enabling Application Validation", finanziato all'interno del programma Horizon 2020, il secondo è SBS RAILS - Space based services for railway signalling, un call for tender finanziato dall'European Space Agency.

La Divisione ricerca ha ottenuto fondi per SoCoGiRi - Sostegno alla competitività dei giovani ricercatori, finanziato da Regione Lombardia e Fondazione Cariplo. Grazie a questo progetto verranno finanziate azioni formative e di supporto per principal Investigator che intendono concorrere ai prossimi bandi Erc Starting Grant.

A che cosa serve la Costituzione



Nell'attuale contesto storico, una parte rilevante delle decisioni politiche e legislative ha luogo a livello sovranazionale; in particolare, per i paesi europei si è verificato un trasferimento di competenze - e, quindi, di sovranità - a favore delle istituzioni dell'Unione europea. Ciò comporta il sorgere di interrogativi su quale ruolo rivestano, oggi, le costituzioni nazionali e come esse debbano coordinarsi con i trattati e le istituzioni internazionali.

Un gruppo di costituzionalisti, provenienti dai ventotto Stati membri dell'Unione europea e dalla Svizzera, hanno analizzato questo tema nell'ambito di un progetto di ricerca supportato dallo European Research Council e diretto da **Anneli Albi** (Kent Law School), al quale hanno partecipato, come rappresentanti italiani, **Oreste Pollicino** (Università Bocconi), **Giuseppe Martinico** (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa) e **Barbara Guastaferro** (Università Pe-

gaso e Durham Law School). Il risultato del progetto è ora il libro, in corso di pubblicazione per Asser Press e intitolato *The Role of National Constitutions in European and Global Governance*, al quale i vari autori hanno contribuito rispondendo, nella prospettiva di ciascuno Stato, ad un questionario comune. Pollicino, Martinico e Guastaferro hanno fornito la

prospettiva italiana sul tema. Il loro contributo offre, anzitutto, una panoramica sulla struttura e sull'origine storica della Costituzione italiana. Gli autori affrontano poi la delicata questione del coordinamento tra l'ordinamento italiano e quello

comunitario, anche tramite una ricostruzione storica che riesce a dare sinteticamente conto tanto dei contrasti insorti, in passato, tra i giudici nazionali e la

Corte di Giustizia in merito alle limitazioni alla sovranità nazionale rese necessarie dalla partecipazione alla Comunità europea, quanto delle proposte di riforma costituzionale del Governo Renzi.

Marco Garavelli



Oreste Pollicino

Siamo esseri razionali, ma il rimpianto può condizionarci

I problemi decisionali sono spesso troppo complessi perché l'approccio razionale sia sufficiente e le emozioni possono diventare una parte importante. Per spiegare le anomalie comportamentali, circa trent'anni fa, gli scienziati si sono rivolti a nuovi modelli di utilità e la teoria del rimpianto è stata una delle più interessanti dal punto di vista psicologico. Il rimpianto è ciò che sentiamo dopo aver fatto una scelta sbagliata, ma può anche influenzare la decisione ex-ante. Questo significa che le persone cambiano il loro comportamento per evitare la sensazione di rimpianto. **Alessandra Cillo** (Dipartimento delle Scienze delle Decisioni), **Aurélien Baillon** e **Han Bleichrodt** (entrambi Università Erasmus di Rotterdam), analizzano la teoria del rimpianto nell'articolo *A Tailor-Made Test of Intransitive Choice*, di prossima

pubblicazione in *Operations Research*.

La teoria del rimpianto predice che siano possibili violazioni della transitività, secondo cui se John preferisce A a B, e B a C, segue che dovrebbe preferire A a C. Nel loro articolo i tre autori vogliono capire se le persone violano effettivamente l'assioma della transitività, dato che precedenti esperimenti da parte di altri ricercatori non forniscono una prova evidente. L'articolo di Cillo, diverso dagli altri per il fatto che il suo esperimento è espressamente pensato per ogni singolo partecipante (da qui il "tailor-made" del titolo), conclude che le persone non violano l'assioma della transitività. Ma allora, questo vuol dire che non c'è spazio per la teoria del rimpianto? "No", risponde Cillo, "vuol dire semplicemente che la teoria del rimpianto dovrebbe essere messa a punto in modo da escludere le violazioni della transitività".

Bojana Murisic



Alessandra Cillo

COZZOLINO, UNA TESI DI DOTTORATO DA PREMIO

Alessio Cozzolino, PhD in Business Administration and Management che ha difeso la sua tesi a marzo, è uno dei quattro finalisti del Best Dissertation Award – TIMES section (Technology, Innovation Management and Entrepreneurship) di INFORMS, (Institute for Operations Research and the Management Sciences), la più grande comunità di professionisti di ricerca operativa, management science e analytics. Cozzolino presenterà la propria ricerca durante una sessione speciale della conferenza INFORMS 2015, a Philadelphia dall'1 al 4 novembre 2015. Gli studi sull'impatto delle innovazioni tecnologiche sulle industrie tradizionali non mancano – soprattutto con riferimento alle circostanze in cui le competenze di base delle imprese esistenti finiscono per essere distrutte. Cozzolino ha studiato la situazione inversa, in cui cioè i cambiamenti tecnologici compromettono gli asset complementari (gli asset, le infrastrutture e le competenze specifiche che consentono la commercializzazione e il marketing di un prodotto) delle imprese esistenti, lasciando invece intatto il know-how di base. Uno dei tre saggi che costituiscono la tesi di Cozzolino era già stato premiato con una menzione d'onore nel 2013 dalla Strategic Management Society Annual Conference ad Atlanta.

Elisa Bazzani



Alessio Cozzolino

Ogni impresa infelice è infelice a modo suo

La relazione negativa tra componenti non monetarie degli utili (gli accruals, ovvero le poste contabilizzate per competenza) e futura performance d'impresa non può essere spiegata solo con l'argomento basato sul rischio, sostenuto in passato dalla letteratura.

Francesco Momentè e **Francesco Reggiani** (Dipartimento di Accounting), con il coautore **Scott Richardson** (London Business School), giungono a questa conclusione sulla base di analisi empiriche su larga scala, i cui risultati hanno recentemente pubblicato su *Review of Accounting Studies*, in un articolo intitolato *Accruals and Future Per-*

formance: Can it Be Attributed to Risk?

La spiegazione basata sul rischio, che loro criticano, sostiene che i manager sono più propensi a investire quando il rendimento che si richiede all'operazione è basso (in condizioni di basso costo del capitale). Di conseguenza si osservano performance future limitate perché il rendimento è stato basso.

Gli autori testano l'ipotesi esaminando un campione di imprese americane osservate ogni mese tra il 1988 e il 2010, per un totale di 766.496 osservazioni. L'idea sottostante è che si possa suddividere una misura delle componenti non monetarie (i cambiamenti nelle attività operative nette) in tre parti. Una è specifica dell'impresa, e perciò idiosincratica, mentre le altre due sono condivise con altre imprese. Di queste due parti, una è comune a tutte le imprese di un determinato settore, l'altra comune alle imprese della stessa filiera. Se la spiegazione basata sul rischio è valida, le



Francesco Momentè

componenti non monetarie specifiche dell'impresa dovrebbero essere quelle più debolmente legate alla performance, perché è improbabile che si tratti di investimenti decisi in risposta a un basso costo del capitale (che dovrebbe essere comune a più imprese).

Al contrario di quanto indicato dall'argomento basato sul rischio, gli autori rilevano che la relazione negativa tra componenti non monetarie e performance futura è quasi totalmente attribuibile alla componente specifica dell'impresa. Inoltre gli autori trovano evidenza del fatto che gli analisti non incorporano nelle loro attese il contenuto informativo delle componenti non monetarie.

Peter Snoeren

CURE INFORMALI: TUTTI I VANTAGGI DOPO UN ICTUS

L'ictus è un tema rilevante per i regolatori dei paesi sviluppati, in cui l'invecchiamento della popolazione e le nuove tecnologie hanno un impatto sulla domanda di cure. I trend demografici e le nuove strategie di diagnosi, infatti, migliorano il tasso di sopravvivenza ma aumentano anche il numero di pazienti con disabilità che necessitano di cure.

Aleksandra Torbica e **Giovanni Fattore** (Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico), insieme a **Stefano Calciolari** (Università della Svizzera Italiana) in *Does Informal Care Impact Utilization of Healthcare Services? Evidence from a Longitudinal Study of Stroke Patients* (su *Social Science & Medicine*), analizzano l'interazione tra cure informali (prestate da parenti e amici) e cure formali dei pazienti sopravvissuti a un ictus. Il loro è uno dei pochi studi empirici a usare dati panel per questo tipo di analisi, impiegando un database su 532 pazienti con ictus in 44 ospedali in Italia, dal 2007 al 2008.

Le cure informali, rilevano gli autori, sono la parte più significativa dei costi sociali totali dell'ictus, ed è cruciale capire il loro ruolo in modo da orientare le politiche sanitarie per i pazienti colpiti. L'ammontare dei costi di cura nei 12 mesi che seguono l'ictus è di 5.825 euro per paziente, con i costi di riabilitazione che ne compongono il 68,4%, ossia 3.985 euro. I risultati dello studio mostrano che i costi di assistenza sanitaria sono differenti tra pazienti con e senza chi li assista. La presenza di una persona che assiste è associata a un aumento dei costi diretti di assistenza (del 54,7%), mentre tale effetto non si osserva per l'ammontare delle cure informali. Chi è assistito da un familiare o un amico ha più probabilità di accedere ai servizi di riabilitazione ma, una volta presa la decisione, ciò non influisce sull'ammontare dei servizi che il paziente usa. Le cure informali facilitano o addirittura promuovono l'accesso ai servizi di assistenza sanitaria.



Aleksandra Torbica



Giovanni Fattore

Paola Zanella

Francesco Reggiani

Questa è la formula
di un'economia
più equa,
più sostenibile,
più aperta al merito.

5x1000



Bocconi

Aiuta a studiare chi merita, anche quando non può.

Con il 5x1000 all'Università Bocconi hai a disposizione uno strumento per valorizzare il merito. Perché anche quest'anno la Bocconi destinerà l'intero ammontare dei fondi raccolti a un programma di agevolazioni economiche per studenti brillanti e motivati, che avrebbero difficoltà a sostenere il proprio percorso di studi. Firma nella sezione "ricerca scientifica e università" e scrivi il codice fiscale che vedi sotto. Fai del tuo 5x1000 un'occasione per favorire l'accesso al sapere.

Lo fai per i giovani. Lo farai per tutti.

C.F. 80024610158

www.unibocconi.it/5x1000

ELISA ALL'EXPO FA L'AMBASCIATRICE

Elisa Ricciuti è una dei dieci dottorandi nominati Ambasciatori della Fondazione Cascina Triulza, il Padiglione della Società Civile di Expo 2015. I dieci dottorandi selezionati dal bando avranno il compito di presenziare, in qualità di osservatori esperti e indipendenti, agli eventi legati al terzo settore che avranno luogo nella Cascina per tutta la durata di Expo 2015. Il primo evento importante è stato l'Assemblea generale dello European Foundation Center, dal 20 al 22 maggio, con la partecipazione di oltre 600 delegati di fondazioni europee e nordamericane. "L'assemblea è stata un'occasione preziosissima per conoscere i



Elisa Ricciuti

rappresentanti delle principali fondazioni a livello globale e per confrontarsi sulle tendenze più recenti della filantropia, che è anche uno dei modi principali in cui questo settore evolve", dice Ricciuti.

Al termine di Expo, le osservazioni degli ambasciatori saranno raccolte in una pubblicazione che servirà per individuare le possibili strategie di sviluppo della filantropia.

Laureata Clapi, Ricciuti collabora stabilmente con l'area Non profit del Cergas (Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale) dove si occupa soprattutto del ruolo ricoperto dalle fondazioni nel promuovere l'inclusione sociale e della valutazione del loro impatto. Dal 2010 è dottoranda presso il Dipartimento di Global Health and Development della London School of Hygiene and Tropical Medicine.

Elisa Bazzani



Che spettacolo i master che si mettono in opera

Un'idea ambiziosa, che si ispira al passato e guarda al futuro. **Christian Frattima** e **Alberto Luchetti** si sono conosciuti quando frequentavano il Master in Management per lo Spettacolo alla SDA Bocconi e, dopo esperienze di stage in alcune importanti realtà culturali, hanno deciso di dare vita a fine 2014 all'Associazione Coin du Roi-Société d'Opéra, realtà che intende valorizzare il patrimonio operistico pre-romantico e i contesti teatrali di pregio ma di ridotte dimensioni: "Siamo un'entità privata che si regge sulle quote dei soci e sulla vendita dei biglietti", spiega Frattima, diplomato in violino a Verona e in direzione d'orchestra a San Pietroburgo e Vilnius, "che mira a offrire un'esperienza unica, intima, a un pubblico di nicchia che sappia apprezzarla". Con un'orchestra stabile di 30 elementi e compagnie allestite reclutando gli artisti nel panorama italiano e internazionale, "senza i vincoli burocratici che deve osservare chi riceve contributi pubblici", ricorda Luchetti, "nella sua prima stagione Coin du Roi porterà sul palco del Teatro Litta tre spettacoli: dopo *Serse* di Händel, andato in scena a fine maggio, proporremo il 17-18 ottobre *Il re pastore*, di Mozart e, il 12-13 dicembre, *La serva padrona* e *Livietta e Tracollo* di Pergolesi".

Tommaso, lo spedizioniere dell'e-commerce per il Sud-Est asiatico

Le vie delle spedizioni sono infinite e ai venditori online in Asia **Tommaso Tamburnotti**, 27enne alumnus Bocconi, ne offre una efficace e affidabile con Easyship, giudicata recentemente migliore startup al Tech in Asia 2015. Dopo laurea triennale e magistrale in Bocconi, Tommaso salpa per Singapore per lavorare per l'incubatore Rocket Internet, come business developer in Lazada, principale piattaforma di shopping online in Asia creata dall'incubatore. Il percorso con Lazada prosegue poi in Malaysia e a Hong Kong. "Notavo come i venditori sulla piatta-

forma, di tutta la regione sud-asiatica, incontrassero seri problemi nel gestire l'imballaggio dei loro prodotti, la spedizione e poi il tracking e avevano bisogno di uno strumento affidabile e strutturato", racconta Tommaso.

Insieme a due colleghi Reuben Abraham, indiano, e Augustin Ceyrac, fran-



Tommaso Tamburnotti

cese, nasce così Easyship, piattaforma online con base a Hong Kong che offre soluzioni di logistica a venditori e-commerce in tutta la regione. "Vogliamo aiutarli ad essere professionali ed efficienti nelle spedizioni. Ritiriamo il prodotto e poi pensiamo noi a tutto".

Da gennaio conta già 1.500 pacchetti inviati in giro per il mondo, c'è in vista un nuovo round di finanziamenti e a inizio maggio ha vinto il trofeo per la migliore startup al Tech in Asia Singapore 2015, la più importante conference di startup in Asia.

Tommaso Eridani

BOCCONIANI IN CARRIERA

Luca Caramaschi (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo direttore generale della branch italiana di Crédit Agricole Private Banking, Ca Indosuez Wealth Management. Prima di entrare in Crédit Agricole Caramaschi ha lavorato Deutsche Bank.

Giuseppe Cozzolino (Master in Management pubblico SDA nel 2002) è il nuovo capo di gabinetto della Città Metropolitana di Napoli.

Alessandro Gallo (laureato in Economia aziendale nel 2005) è stato nominato marketing director Clinique e Aramis & Designer Fragrances Italia di Estée Lauder Company. Ha lavorato anche in Garnier e Procter & Gamble.

Marco Oddone (laureato in Economia aziendale nel 1989) è stato nominato responsabile commerciale e marketing di Alleanza Assicurazioni. Oddone è stato direttore commerciale di Generali.

Laura Tardino (laureata in Discipline economiche e sociali nel 1995) assume la responsabilità dello sviluppo del business per la clientela istituzionale in Italia di Aberdeen Asset Management. Ha lavorato in Intesa Sanpaolo e BnpParibas.



In campo contro

Sono le norme sociali, prima ancora della diffusione della tecnologia in agricoltura, a bloccare lo sviluppo e la crescita nel terzo mondo. Da qui devono partire le riforme

di **Elia La Ferrara** @

Nel 1996 la Fao, Food and Agriculture Organization, stimava che fossimo ormai in grado, da almeno trent'anni, di dare 2.700 calorie al giorno a ogni abitante della Terra. Nei paesi in via di sviluppo si calcola che si possano acquistare 2.400 calorie con 21 centesimi di dollaro, una quantità di denaro disponibile anche a molti dei più poveri tra i cittadini di questi paesi. Eppure quasi 870 milioni di persone al mondo soffrono di sottanutrizione e il 98% di loro è concentrato nei paesi in via di sviluppo.

Quando si cerca di spiegare le ragioni del fenomeno, i dati della Fao e i calcoli degli studiosi ridimensionano il ruolo di molti dei soliti sospetti. Intanto, non è vero che la produzione agricola del pianeta sia insufficiente a soddisfare il fabbisogno di tutti. È, però, certamente vero che il mondo occidentale assorbe una quota sproporzionata della produzione



ELIANA LA FERRARA
Professore ordinario,
cattedra Fondazione
Romeo ed Enrico
Invernizzi in sviluppo
economico della Bocconi

e che la quantità che raggiunge i mercati dei paesi più poveri è spesso inadeguata. La tentazione di dare tutta la colpa alla cattiva distribuzione del cibo e del reddito che servirebbe ad acquistarlo è dunque forte, ma se esaurissimo con questo la nostra analisi finiremmo per raccontare solo una parte della storia.

→ DAI DIRITTI DI PROPRIETÀ ALLE TRADIZIONI

Un problema universalmente diffuso nei paesi in via di sviluppo è lo scarso rendimento agricolo. Per una pernicioso combinazione tra mancato sfruttamento delle aree coltivabili e produttività limitata, nella stragrande maggioranza dei paesi africani la quota realizzata del prodotto potenziale non supera il 20%. Ciò significa che, semplicemente sfruttando meglio le terre e gli input disponibili, si potrebbe aumentare

la fame

la quantità di cibo prodotta in loco. Come mai allora la produttività rimane bassa? I limiti nelle tecnologie disponibili, o nella conoscenza di tali tecnologie da parte degli agricoltori, possono giocare un ruolo importante. Ma anche qui non riescono a spiegare l'entità del fenomeno. L'utilizzo di fertilizzanti relativamente economici, per esempio, è ancora estremamente basso nonostante gli agricoltori siano spesso al corrente dell'esistenza e dei benefici di tali prodotti.

Per capire meglio alcuni di questi apparenti paradossi, è utile chiamare in causa alcune norme sociali che spesso regolano il funzionamento delle economie informali dei paesi in via di sviluppo.

Per esempio, se i diritti di proprietà e quelli di trasmissione ereditaria hanno contorni incerti, pochi saranno disposti a investire nei miglioramenti fondiari o nell'acquisto di tecnologia, necessari a migliorare la produttività agricola. Nel peggiore dei casi, i terreni rimarranno addirittura incolti. I più esposti alle espropriazioni improvvise sono i soggetti

Le regole che danno da mangiare ai figli

Le norme sociali che, in alcune parti dell'Africa, impongono la successione matrilineare sono da tempo entrate in conflitto con i cambiamenti sociali ed economici che spingono gli individui a privilegiare la famiglia nucleare. Dato che in un sistema matrilineare le proprietà di un padre defunto vanno ai figli della sorella, vengono a mancare gli incentivi a investire per preparare i figli a coltivare le terre di famiglia. All'investimento nella salute fisica e nell'alimentazione dei figli, i genitori privilegiano perciò forme alternative di investimento in capitale umano, quali l'istruzione.

In *Sviluppo e nutrizione. Il ruolo delle norme sociali* (Egea, 2015, 144 pagine, scaricabile gratuitamente in edizione italiana o inglese registrandosi a mybook.egeaonline.it) **Eliana La Ferrara** e **Annamaria Milazzo** analizzano una modifica della legge di successione che, nel 1985 nel Ghana, ha permesso di trasmettere la proprietà ai propri figli anche alle etnie a tradizione matrilineare, come quella degli Akan. Ebbene, le due ricercatrici (a conferma di quanto faceva supporre la letteratura analizzata nella prima parte del volume) verificano che il cambiamento ha comportato cambiamenti anche nella sfera nutrizionale: le famiglie Akan hanno aumentato l'investimento nella salute dei figli maschi, garantendo loro una nutrizione migliore, a discapito dell'investimento in istruzione.



socialmente più deboli, quelli che detengono meno potere politico, e a essere in questa condizione sono tipicamente le donne. Si registra, così, un notevole differenziale di genere nella produttività agricola, che uno studio sul Burkina Faso ha calcolato in circa il 30%.

La letteratura registra anche casi in cui a prevenire gli investimenti nei fondi agricoli è la solidarietà rispetto alla famiglia allargata, alla quale sono obbligati tutti i membri. Accade, infatti, che alcuni soggetti relativamente facoltosi tendano a occultare la propria ricchezza, per non dividerla con gli altri, evitando investimenti vistosi come quelli in attrezzatura agricola o miglioramenti fondiari. Più in generale, le norme sociali sono cruciali nel determinare come le risorse vengono prodotte e allocate all'interno delle famiglie. Preferenze individuali o culturali, infine, possono far sì che, quando le condizioni economiche individuali migliorano, il reddito aggiuntivo non sia utilizzato per l'acquisto di cibi che garantiscano una maggiore quantità di calorie, ma per cibi che piacciono di più. È un fenomeno che si può quantificare studiando ciò che accade a chi si trasferisce da un'area in via di sviluppo ad un'altra, parimenti non sviluppata: spesso le persone non rinunciano alle proprie abitudini alimentari e, anziché massimizzare la quantità di calorie acquistabile con il proprio reddito, continuano e comprare i cibi più diffusi nella regione d'origine, anche quando nel luogo di residenza sono più costosi e a discapito dell'introito calorico. Quando si progettano interventi pubblici è, dunque, cruciale tenere a mente che l'impatto di queste riforme sulla nutrizione può essere piuttosto complesso. Da una parte, le riforme possono influenzare la produttività agricola, che a sua volta può condurre a un'accresciuta produzione di cibo e a una migliore nutrizione. Dall'altra, vi sono effetti potenziali, derivanti dall'interazione con mercati diversi da quello agricolo, che agiscono attraverso le norme sociali. Lo studio del contesto sociale ed economico specifico, delle consuetudini e delle norme non dovrebbe essere trascurato nella implementazione di queste riforme. ♦

TUTTI I COSTI DEL FOOD WASTE

La Fao stima che ogni anno vadano sprecate 1,3 miliardi di tonnellate di cibo, un terzo delle calorie prodotte sul pianeta, per un valore di 750 miliardi di dollari. Se ne è parlato il 20 maggio alla Bocconi in un convegno con Jonathan Bloom (Wasted Food), Hilke Bos Bouwers (Wageningen University), Anna Brescianini (Cauto), Camelia Bucatariu (Fao, Save Food), Ori Faran (Skyrad), Alberto Grando (Università Bocconi), Matteo Guidi (Last Minute Market), Denez L'Hostis (France Nature Environnement), Giuliana Malaguti (Banco Alimentare), Leonardo Mirone (Barilla Center for Food and Nutrition), Elisa Ricciuti (Università Bocconi), Andrea Segrè (Università di Bologna), Ben Simon (Food Recovery Network) e Matteo Vittuari (Università di Bologna). Il convegno rappresenta una delle tappe di avvicinamento a #FoodSavingBEC – Bocconi Expo2015 Competition, la competizione che dal 24 giugno al 1 luglio porterà in Bocconi 140 studenti del mondo per discutere del tema e proporre soluzioni. Di fianco, le voci di alcuni dei protagonisti.



Andrea Segrè, professore ordinario di Politica agraria internazionale e comparata all'Università di Bologna, è coordinatore del Piano nazionale per la prevenzione degli sprechi alimentari e cofondatore di Last Minute Market.

Vincere la sfida con voucher o soldi

Per soddisfare il fabbisogno alimentare si sono sempre preferiti i trasferimenti sociali in natura. Esperimenti in Messico, Ecuador, Congo e Niger hanno però riaperto il dibattito

di Diego Ubfal @

Nella nostra società la fame è considerata un'insostenibile forma di deprivazione, che nessuno dovrebbe soffrire. Abbandonate le teorie malthusiane, soddisfare il fabbisogno alimentare di tutti è un sogno realizzabile e neanche troppo costoso. Eppure la malnutrizione è ancora diffusa e quando le persone non hanno lavoro e non possono coltivare terreni che offrano abbastanza nutrimento devono affidarsi ai trasferimenti sociali.

Tradizionalmente si sono preferiti i trasferimenti in natura, anziché in denaro, per via di una visione paternalistica che vuole incoraggiare il consumo dei beni trasferiti. L'idea è che fornendo cibo o voucher per acquistare determinati prodotti, chi li riceve aumenterà il consumo di questi beni, mentre il denaro potrebbe essere speso in vizi o beni non socialmente desiderabili.

Ma che cosa suggerisce la ricerca? I risultati di una nuova ondata di esperimenti randomizzati cominciano ad apportare evidenze robuste al dibattito.

I primi contributi hanno studiato i trasferimenti sottoposti a condizioni in America Latina. Diversi esperimenti sul campo hanno dimostrato che i trasferimenti in denaro possono promuovere comportamenti salutari e investimenti in istruzione quando sono legati a strette condizioni (per esempio la visita a un ambulatorio una volta al mese o l'iscrizione dei bambini alla scuola). In alcuni casi, anche quando non ci sono forme di controllo, le persone modificano il loro comportamento nella direzione attesa se gli si dice che il denaro dovrebbe essere utilizzato in un certo modo (Najy Benhassine e altri sui trasferimenti per istruzione). Ma i risultati sono ancora limitati e non sap-



DIEGO UBFAI
Assistant professor
del Dipartimento
di economia
della Bocconi

priamo come sarebbe andata senza l'imposizione di condizioni.

→ COSA DIMOSTRANO GLI STUDI

Sono ormai diversi gli studi che randomizzano il modo in cui sono trasferite le risorse. Jesse Cunha in Messico ha studiato un programma che randomizza se, a livello di villaggio, i trasferimenti sono ricevuti in natura, in denaro o non ricevuti affatto. Intanto, osserva che i due tipi di trasferimento aumentano il consumo di cibo e le calorie assunte e il denaro viene solo raramente speso in vizi. Inoltre si evidenziano piccole differenze nella composizione dei consumi, ma non sul





Ori Faron è il fondatore di Skyrad, un'impresa ospitata nell'incubatore tecnologico israeliano di Technion. Skyrad ha sviluppato una vernice da applicare alle confezioni, che segnala l'effettivo deterioramento degli alimenti.



Denez L'Hostis è il presidente di France Nature Environnement, un movimento civico che raggruppa 3.500 associazioni francesi, con circa 800.000 membri, dedicate alla conservazione della natura e alla protezione dell'ambiente.

consumo totale di cibo.

In Ecuador, Melissa Hidrobo e altri rilevano che i trasferimenti in natura determinano un più forte aumento dell'assunzione calorica, concentrato nei beni trasferiti, ma anche i risultati dei trasferimenti in denaro sono abbastanza buoni, con il vantaggio di un miglior rapporto tra costo e risultato. Nella Repubblica Democratica del Congo Jenny Aker rileva che le famiglie possono effettivamente rivendere parte dei beni trasferiti, con il risultato che voucher e denaro hanno effetti simili. Qualcosa di analogo è osservato da John Hoddinott e altri nel Niger.

→ IL COSTO DEI TRASFERIMENTI

Il piccolo vantaggio dei trasferimenti in natura deve essere valutato alla luce dei costi. Un costo è a carico dei destinatari, che preferiscono i trasferimenti in denaro perché non determinano lo stesso stigma sociale e lasciano maggiore libertà di scelta, ma il costo maggiore è quello di trasporto e distribuzione del cibo. Quando si considerino questi aspetti, i trasferimenti in denaro si fanno preferire, soprattutto in contesti a inflazione contenuta, in cui i trasferimenti non perdono continuamente valore, dove il mercato alimentare funziona relativamente bene e le persone possono acquistare cibo senza difficoltà, dove la corruzione non rende il trasferimento di denaro più complicato di quello di cibo e dove l'accesso al sistema finanziario per la distribuzione non è difficoltoso.

L'agenda di ricerca per il futuro è ricca. Quanto gli effetti differenziali dei trasferimenti in natura dipendono dai gusti, dai livelli di impazienza o dalle diverse preferenze all'interno delle famiglie? È possibile prevedere in quali contesti i cibi trasferiti possono determinare la sostituzione di altri consumi o persino una riduzione dei consumi complessivi? Quali sono gli effetti di lungo periodo del consumo dei cibi arricchiti di componenti nutrizionali che vengono trasferiti? Bastano a compensare il maggior costo dei trasferimenti in natura?

Sono tutte domande importanti, le cui risposte possono contribuire a un dibattito essenziale nella lotta contro la fame. ♦

Comunità rurali: fai crescere le donne, nutrirai i bambini

Gli studi evidenziano i risultati positivi dei progetti di sviluppo femminile avviati in Bangladesh

di Selim Gulesci @



SELM GULESCI
Assistant professor
del Dipartimento
di economia
della Bocconi

Promuovere l'uguaglianza di genere e l'autonomia delle donne è uno degli otto obiettivi di sviluppo del millennio, sottoscritti dai leader mondiali nel 2000. Nonostante notevoli progressi, come l'eliminazione del gap tra maschi e femmine nell'iscrizione alle scuole primarie, la disuguaglianza di genere persiste in molti luoghi e in molte forme. Alle donne si deve dare maggiore indipendenza, consentendo loro di prendere importanti decisioni, che determineranno il corso delle loro vite (quando sposarsi e con chi, o che lavoro fare, per esempio). Spesso gli interventi sono mossi dalla convinzione che insieme all'autonomia delle donne miglioreranno anche altri indicatori di sviluppo, come la riduzione della mortalità e della malnutrizione infantile. Il ragionamento si basa su una mole di evidenza empirica che dimostra che le preferenze femminili sono diverse da quelle maschili e che le donne danno un peso maggiore al benessere dei bambini e ai beni pubblici. È dunque probabile che dare più potere decisionale alle donne in politica e in famiglia significhi maggiori investimenti in beni e servizi utili al benessere dei bambini.

In tutto il mondo si conducono rigorose valutazioni delle politiche di empowerment femminile. I risultati non sono sempre quelli attesi dai policy-maker o suggeriti dall'evidenza aneddotica. Per esempio, molte organizzazioni di microfinanza prestano denaro soprattutto alle donne allo scopo di migliorare il loro accesso al credito, consentir loro di avviare piccoli business e migliorare la loro forza contrattuale all'interno della famiglia. Tuttavia, recenti valutazioni scientifiche di interventi di microfinan-



Giuliana Malaguti, una diplomata del Master in management delle imprese sociali, non profit e cooperative di SDA Bocconi School of Management, è la responsabile area approvvigionamenti di Banco alimentare.



Leonardo Mirone è direttore acquisti materie prime di Barilla. Fa parte del Barilla Sustainability Steering Committee ed è membro del comitato scientifico del Barilla Center for Food and Nutrition.

za in diversi contesti hanno evidenziato che i programmi standard sono utilizzati da una piccolissima parte delle potenziali beneficiarie e hanno un impatto modesto, se non nullo, sul potere decisionale delle donne. Una spiegazione può essere il fatto che le donne non soffrono solo di un limitato accesso al credito, ma sono penalizzate anche dalla mancanza di capitale umano e dalle norme sociali. Affrontare uno solo di questi ostacoli non basta per trasformare la condizione femminile, se gli altri vincoli continuano ad agire. Di fatto, anche quando si valutano altri tipi di programmi di sviluppo che affrontano un vincolo alla volta (per esempio la formazione manageriale o i trasferimenti di denaro) spesso si verificano impatti quasi nulli sull'autonomia delle donne e sulla salute dei bambini.

→ IL PROGETTO TUP

Guidati dall'idea che l'empowerment femminile richiede un approccio olistico che affronti tutti i vincoli che affliggono le donne, nel 2002 la Ong bengalese Brac ha lanciato [Targeting the Ultra Poor](#), un programma diretto alle donne più povere delle comunità rurali, che fornisce loro una combinazione di trasferimenti materiali, formazione gestionale e supervisione, sanità, contributi per le spese di consumo, risparmi, supporto comunitario e formazione sui diritti legali. Con Oriana Bandiera e Robin Burgess (Lse, London school of economics), Narayan Das e Munshi Sulaiman (Brac) e Imran Rasul (Ucl, University college London) abbiamo valutato il Tup in Bangladesh. Abbiamo riscontrato che, a quattro anni dal suo avvio, ha portato netti miglioramenti nel reddito femminile, partecipazione al mercato del lavoro, ricchezza e consumo. Inoltre ha migliorato l'alimentazione femminile (misurata dall'indice di massa corporea) e ridotto la mortalità infantile nei nuclei familiari interessati. I risultati sono promettenti. Sugeriscono che un approccio olistico all'avvio di imprese gestite da donne è riuscito ad aumentare l'indipendenza economica femminile nel Bangladesh e a migliorare l'alimentazione delle donne e dei loro figli. Oggi si sta replicando il programma e si stanno conducendo studi pilota in diversi paesi. A mano a mano che i risultati di questi studi pilota saranno resi disponibili capiremo se lo stesso approccio funziona in altri contesti. ♦



EDUARDO MISSONI
Docente di Global strategies and governance for health alla Bocconi

Malnutrizione e obesità

I paesi poveri soffrono di entrambi i mali. La causa non
di Eduardo Missoni @

Nel mondo 165 milioni di bambini soffrono di denutrizione, con gravi conseguenze sulla salute e sul loro sviluppo. Ogni anno un milione e mezzo di bambini muore di fame.

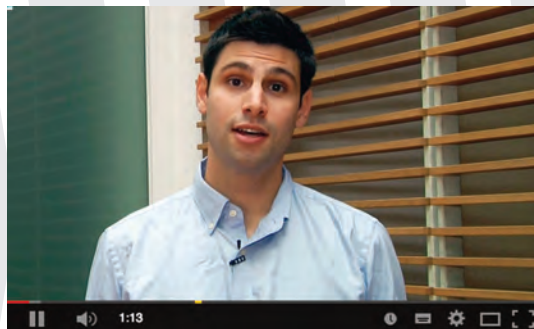
Ma la maggior parte della popolazione mondiale è ormai sovrappeso o obesa e soffre di malattie collegate a quella condizione, come diabete, ipertensione e malattie cardiovascolari che costituiscono anche la prima causa di morte a livello mondiale e comportano enormi costi economici e sociali. A differenza di quel che si pensa, oggi l'obesità è un problema che affligge anche i paesi poveri che soffrono dunque del cosiddetto "doppio carico di malattia". Di fatto la prevalenza di obesità è direttamente legata alla disuguaglianza nella distribuzione del reddito, piuttosto che al Pil di un paese.

Con l'accelerazione della globalizzazione si è modificato il sistema alimentare. Da un lato, la produzione alimentare industrializzata si è orientata in modo crescente all'esportazione, ricercando la massimizzazione dei profitti, con esternalizzazione dei costi sanitari, sociali e ambientali legati a quel modello di produzione (fertilizzanti, pesticidi, ogm, etc.), in contrasto con la necessità di soddisfare prioritariamente i bisogni nutrizionali della popolazione, e mettendo in pericolo le stesse capacità produttive locali. Dall'altro, quelle stesse strategie di mercato hanno modificato consumi e comportamenti alimentari, fin dalla prima infanzia. I cibi sani della coltivazione diretta e dell'elaborazione domestica, sono stati sostituiti da cibi a basso costo, alta densità energetica, resi permanentemente disponibili, sa-





Elisa Ricciuti è research fellow del Cergas, il Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi. È tra gli autori di *Foodsaving in Europe*, una ricerca sul recupero del cibo in quattro regioni europee.



Ben Simon è fondatore e direttore di Food Recovery Network, una rete di studenti che raccoglie il cibo in eccesso dalle mense dei campus americani e lo redistribuisce ai più bisognosi.

tà: due facce della stessa medaglia

è il Pil nazionale ma la disuguaglianza nella distribuzione del reddito. Ecco cosa fare

poriti, altamente processati, dannosi per la salute e che creano dipendenza.

L'aumento globale dell'obesità lascia prevedere una futura riduzione della speranza di vita, mentre già si registra un forte aumento della spesa sanitaria e sociale, destinata a crescere ulteriormente a breve e lungo termine.

Sono dunque urgenti politiche pubbliche che diano priorità alla salute e prevedano il controllo sul marketing dei prodotti alimentari dannosi per la salute; il consumo di cibi sani nelle mense pubbliche; uso della leva fiscale per incentivare la produzione e il consumo di cibi sani e disin-

centivare i cibi e cicli produttivi dannosi. Purtroppo, l'esperienza globale insegna che l'industria tende a contrastare attivamente gli interventi normativi per la salute pubblica, percepiti come ostacoli ai propri interessi commerciali. Indipendentemente dal fatto che si tratti di interventi di tipo soft-law, come nel caso dell'introduzione del Codice internazionale Oms/Unicef sulla commercializzazione dei sucedanei del latte materno, o del tipo hard-law, come nel caso della Convenzione quadro sul controllo del tabacco.

Ciò non esclude che anche le iniziative e le strategie industriali di responsabilità sociale d'impresa (csr) e quelle di auto-regolazione del marketing possano giocare un ruolo, ma in generale quelle sono intraprese solo come risposta alle pressioni del mercato (modificata domanda e consumo critico) o per tamponare l'intervento pubblico. Gli approcci di co-regolamentazione pubblico-privata potrebbero anch'essi essere considerati, ma solo a condizione che possa esser garantita l'assenza di conflitti d'interesse e istituiti adeguati meccanismi di trasparenza e vigilanza.

→ PRODUZIONE E CONSUMO LOCALI

In ogni caso, produzione eco-sostenibile e consumo sobrio di cibo sano dovrebbero rappresentare una priorità globale e integrare strategie di regolazione e di educazione a diversi livelli (locale, nazionale e globale). Critica è la necessità di riconoscere le cause strutturali delle disuguaglianze e il loro superamento. La crescente coscienza dell'assoluta insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo e le molteplici esperienze tese a promuovere forme di produzione e consumo locali sono solo un passo nella direzione di un mondo in cui a nessuno manchi il cibo in quantità e qualità adeguate. ♦



Al timone di un'az

Mercato e valori: solo chi trova il corretto confine e comprende le conseguenze del proprio agire può diventare un leader davvero responsabile

di Ferdinando Pennarola @



FERDINANDO PENNAROLA
Professore associato
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia
della Bocconi

Per decenni, il dibattito nella letteratura manageriale sulla leadership è rimasto confinato in quella che si può sintetizzare come una relazione diadica: per parlare di leadership ci vogliono sempre due soggetti, un leader e uno o più follower. Fiumi d'inchiostro sono disponibili per capire le numerose ricette applicabili in queste situazioni. I modelli di leadership si pongono tutti le seguenti domande: che cosa deve fare un leader per influenzare i follower e avere la loro convinta obbedienza, dettata dalla testa e dal cuore? Quali sono gli stili di leadership più opportuni in determinate circostanze? Quale deve essere il comportamento nel tempo del leader per assicurare una relazione stabile, duratura, basata sulla fiducia reciproca? Tutto ciò non basta più. Queste domande non soddisfano più la complessità dei problemi che si affrontano oggi. I leader contemporanei vogliono capire come agire in un ambiente complesso, volatile, dominato dall'incertezza.

Per queste ragioni, dalla leadership tradizionale si sono evoluti modelli di comportamento che vanno sotto il titolo di *responsible leadership*. Non conta solo avere persone che seguono il leader (i follower), ma è indispensabile che l'azione coordinata degli attori dell'impresa sia rivolta al futuro e al lungo periodo. Un leader responsabile agisce nella quo-

ienda per... fare la cosa giusta

tidianità, per fare la cosa giusta. «Fare la cosa giusta» è un'affermazione impegnativa, che presuppone un modello a cui riferirsi, e dei valori da cui trarre ispirazione. Per esempio, molte aziende globali si sono dotate di politiche gestionali che devono essere applicate in tutto il mondo: una di queste, frequentemente riscontrata nei manuali di audit interno, è quella di non dare occupazione ai minorenni. Poniamo il caso che in uno dei paesi in cui l'azienda operi, fuori dalle sue fabbriche, si accalchino cittadini affamati in cerca di un lavoro, senza documenti in grado di provare l'età anagrafica: al leader locale spetta l'arduo compito di applicare la regola. Se poi, a complicare il quadro, ci mettiamo una situazione ambientale dominata da droga e criminalità, il leader locale, che non ha modo di verificare l'età del ragazzo che ha di fronte, deve decidere se dargli un lavoro oppure spianargli la strada ad una vita da malvivente.

La responsible leadership comporta la comprensione e la consapevolezza delle conseguenze delle proprie azioni, nella misura in cui esse impattano su tutti i portatori d'interesse dell'impresa. Inoltre, essa riguarda l'esercizio dell'influenza per coinvolgere gli stakeholder, e stabilire con essi un proficuo e costruttivo dialogo.

Per risolvere questi dilemmi, i leader responsabili possono ispirarsi a un approccio basato sull'analisi delle conseguenze delle proprie azioni, oppure a un approccio basato su valori di fondo non negoziabili, da cui dedurre quale sia la cosa giusta da fare. Nel primo caso le analisi costi/benefici aiutano a trovare la decisione più opportuna, ma solo se è possibile dare un valore monetario a tutti i componenti del problema. A questo proposito è stato criticato l'eccesso di mercatizzazione dei modelli decisionali, basati su convenienze sintetizzate in prezzi. Negli Stati Uniti, per esempio, l'amministrazione della giustizia ha sperimentato e realizzato il modello dei penitenzieri affidati in outsourcing ad aziende private. Alcune società

private in California sono arrivate ad offrire ai detenuti che devono scontare pene lunghe un programma di upgrade della cella in cambio di 82 dollari a notte: una differenziazione del servizio utile a generare risorse aggiuntive. Il detenuto gode così di una sistemazione più confortevole, a fronte di una tariffa in puro stile alberghiero. Sempre negli Stati Uniti ha suscitato un ampio dibattito sulla stampa il programma governativo della cittadinanza acquisita dagli imprenditori stranieri, a condizione che abbiano investito sul territorio Usa un minimo di 500mila dollari e creato almeno 10 nuovi posti di lavoro in una area caratterizzata da alti tassi di disoccupazione. Altro caso che ha destato scandalo è il mercato delle madri in affitto in India, disponibili a portare a termine una gravidanza per 6.250 dollari.

I meccanismi di mercato hanno pregi e difetti. Tra i primi, vi è la trasparente allocazione delle risorse sulla base dei bisogni effettivi. Tra i secondi, si presentano due problemi; il primo riguarda l'ineguaglianza. «In una società in cui tutto ha un prezzo, la vita è molto più difficile per coloro che non hanno sufficienti mezzi di sussistenza. Chi ha più denaro è in una posizione di vantaggio, e può accaparrarsi risorse» (Sandel, 2012). In secondo luogo, è palese il rischio di abusi e forme di corruzione. «I mercati non solo allocano i prodotti venduti a chi è disposto a pagare, ma esprimono e promuovono alcune attitudini nei confronti dei beni e servizi scambiati. Pagare i mercenari per combattere una nostra causa di guerra, fa senz'altro risparmiare le vite dei nostri cittadini, ma scalfisce il significato profondo della cittadinanza. Gli economisti assumono che i mercati siano inerti, nel senso che essi non influenzano i beni di cui permettono lo scambio. Ma ciò non è vero. I mercati lasciano segni indelebili, e le virtù e i significati a essi associati, in talune circostanze, rimpiazzano i valori opposti, di cui bisognerebbe occuparsi di più» (Sandel, 2012). L'università del Maryland, per contrastare il problema delle copiatore agli esami, chiese a tutti gli studenti di firmare un impegno a non farlo. Per incentivare la firma di questo documento, agli studenti veniva offerto un carnet di buoni sconto, dal 10 al 25%, nei negozi del campus. Moltissimi studenti firmarono e promisero di non copiare agli esami per meritarsi il carnet e comprarsi una pizza con lo sconto. Secondo l'approccio basato sui valori, che contrasta con il primo, l'onestà comprata manca di moralità (Sandel, 2009).

La moralità significa agire per dovere. L'approccio basato sui valori tratta le persone come dei fini e non dei mezzi. Secondo questo approccio, i dilemmi di responsible leadership vanno risolti ricorrendo alla posizione che gli azionisti e il management intendono attribuire a un insieme di valori e principi etici con i quali condurre il business. La cosa giusta da fare dipende dal rispetto dei valori di fondo, che agiscono da imperativi categorici, obblighi morali non negoziabili, fondativi della cultura dell'organizzazione. Ai leader di oggi e del futuro competono la soluzione di dilemmi di comportamento sempre più difficili, nuovi e inesplosati. ◆



L'eredità del leader

Massimo Magni, curatore insieme a Ferdinando Pennarola di [Responsible leadership \(Egea 2015\)](#) evidenzia i risultati dell'indagine SDA Bocconi secondo la quale solo il 74% ha un approccio sul lungo periodo e solo il 50% prende in considerazione il punto di vista degli stakeholder prima di assumere decisioni.

L'indice della felicità

La ricerca della Brand Academy di SDA Bocconi

di Buno Busacca e Maria Carmela Ostilio @

A partire dai filosofi dell'antica Grecia, numerose e diverse discipline si sono interessate alla felicità; esiste persino una rivista, *Journal of Happiness Studies* dedicata al tema. Nonostante anche alcune multinazionali abbiano cercato di agire con le proprie strategie di marca sul territorio della felicità, scarso è il numero di studi focalizzati sul collegamento fra happiness e brand, considerato un importante generatore di emozioni, in grado di fondare le relazioni con la marca su una base ben più profonda della semplice customer satisfaction. Questo è stato il punto di partenza della ricerca della Brand Academy di SDA Bocconi, che ha previsto, tra l'altro, il monitoraggio di 120 consumatori ai quali è stato chiesto di tenere un diario per 28 giorni. Dalle 1.500 pagine raccolte sono emersi 57 brand citati spontaneamente e 156 citati all'interno di specifici racconti di felicità. La ricerca ha fornito risultati ricchi di implicazioni sul piano teorico e manageriale. Innanzitutto emerge che esistono diversi tipi di felicità nel consumo, caratterizzati da livelli diversi di arousal (eccitazione). Di fatto, decidere quale tipologia di felicità sviluppare è una scelta strategica di brand management, che può essere indirizzata grazie alla misurazione dell'happiness index. In secondo luogo, pensare alla felicità aiuta a essere più felici: i consumatori che hanno fatto parte del gruppo sperimentale hanno evidenziato un più elevato livello di felicità media rispetto al gruppo di controllo. In quest'ottica, nella misura in cui sono in grado di contribuire alla felicità le marche possono svolgere un ruolo importante per l'individuo. È emerso che le marche contribuiscono al nostro benessere rasserenandoci o entusiasmandoci, aiutandoci a eccellere, creando intimità, essendo nostre complici nel rafforzare i legami. O ancora, facendoci sentire liberi, meglio con noi stessi e non rispondendo solo alle aspettative, ma creando attesa e agendo sulla speranza di felicità. Terzo, investire nella felicità dei consumatori ha un alto ritorno. Sono stati riscontrati tre indici di correlazione tra il grado di felicità vissuta e alcuni indicatori di marketing quali il promoter score (propensione a consigliare la marca ad altri consumatori), il top of choice (propensione a considerare la marca come scelta prioritaria in futuro) e la brand loyalty. Diverse categorie di prodotto, infine, generano coinvolgimento e felicità, come l'abbigliamento e la tecnologia per i giovani, i viaggi e il design per gli adulti e i prodotti tecnologici e il cibo per gli anziani. In realtà, però, sembrano poche le marche in grado di fare altrettanto. Un'eccessiva enfasi delle strategie di brand management sui benefici offerti dalle marche per esaltare il value for money potrebbe essere una motivazione di questa evidenza. Insomma, la felicità mostra di essere uno strumento importante per le marche. Come diceva Benigni a proposito del suo ruolo nella vita di ciascuno, «anche se la felicità qualche volta si dimentica di noi, noi non dobbiamo mai dimenticarci di lei, sino all'ultimo giorno della nostra vita». ♦



MARIA CARMELA OSTILIO
SDA professor
of marketing



BRUNO BUSACCA
Dean of SDA Bocconi
School of management



Fantastical thinki

Indurre i consumatori a fantasticare: è qu

di Michela Addis, Giulia Miniero, Francesco Ricotta @

Si immagina la personalizzazione come il trend del futuro nel consumo, eppure le politiche di customizzazione non hanno generato quei benefici che tante aziende si aspettavano. Casi come OriginalSpin di Levi Strauss e My Design Barbie di Mattel insegnano che la personalizzazione non sempre è in grado di ampliare la domanda, migliorare la marginalità, garantire l'accesso alla conoscenza dei clienti, e instaurare quindi con i clienti relazioni più solide e durature.

Con una ricerca, basata su 313 partecipanti, abbiamo dimostrato che è possibile aumentare il ritorno degli investimenti nella personalizzazione se le imprese riescono ad attivare il fantastical thinking nei consumatori. Una persona che attiva questo processo si ritroverà a fantasticare, ovvero ad ammettere nelle sue fantasie connessioni e legami che invece restano inesistenti nella vita reale. La psicologia sostiene da tempo che il fantastical thinking costituisca una risorsa importante per gli individui permettendo loro di trovare nuove soluzioni in situazioni complesse. La ricerca, articolata in quattro studi sperimentali, dimostra empiricamente che i suoi benefici sono rilevanti anche per le politiche di personalizzazione delle imprese, e per il loro successo di mercato.



ng: così nasce il prodotto su misura

esta l'arma vincente a disposizione delle imprese per migliorare performance e processi

In primo luogo, abbiamo chiesto a giovani consumatori di creare il loro tatuaggio ideale attraverso il sito [Tatmash](#) che consente di disegnarlo direttamente con l'ausilio di un tablet e di uploadare una propria foto per simulare l'effetto del risultato finale sul proprio corpo. Metà del campione, scelta in modo casuale, è stata indotta a fantasticare attraverso l'applicazione del protocollo sviluppato ad hoc dagli psicologi; l'altra metà è stata spinta in uno stato di basso fantastical thinking attraverso un esercizio di calcolo matematico. L'esperimento dimostra che, con la stimolazione del fantastical thinking, le persone apprezzano di più il prodotto che hanno personalizzato. Infatti, sia l'atteggiamento dell'individuo verso il tatuaggio che ha realizzato sia la sua intenzione di acquisto sono statisticamente più alte. Il primo studio quindi fornisce due risultati: primo, il fantastical thinking è un processo che può essere efficacemente stimolato; secondo, i consumatori che usano il fantastical thinking manifestano un apprezzamento maggiore verso i prodotti che hanno personalizzato.

→ LA SOLUZIONE SONO GLI ADVERGAME

Ma perché questo succede? Il secondo studio, condotto sempre su giovani consumatori, indaga appunto il meccanismo sottostante a questo effetto rivelando che coloro che sono indotti a fantasticare percepiscono uno sforzo inferiore nel-



GIULIA MINIERO
SDA assistant professor
of marketing



MICHELA ADDIS
SDA professor
of marketing

FRANCESCO RICOTTA
Professore associato
all'Università La Sapienza
di Roma

l'interazione con il sito e nel processo di personalizzazione. Ciò significa che l'attivazione del fantastical thinking rende anche più facile il processo stesso di customizzazione. I benefici prodotti dal fantastical thinking per la customizzazione si manifestano non solo nell'area delle percezioni dei clienti ma vengono rilevati anche da indicatori oggettivi sia di processo che di risultato.

Nel terzo studio sperimentale, sia il prodotto personalizzato sia il processo che lo ha generato registrano infatti indicatori migliori: il prodotto customizzato, questa volta un adesivo, è oggettivamente di qualità migliore e più innovativo e il processo di personalizzazione registra un livello inferiore di complessità, misurato dal numero delle attività condotte dai partecipanti per personalizzare il prodotto. I clienti che usano la fantasia si rivelano quindi importanti vettori di apprendimento per un'impresa. Il fantastical thinking potenzia le risorse cognitive del consumatore sia per le performance del prodotto che del processo.

Ma come possono le imprese attivare il fantastical thinking in modo facile ed efficiente? Il quarto studio dimostra come possano farlo con gli advergame, strumenti di comunicazione avanzati.

Un modo semplice, snello e divertente quindi per far fantasticare le persone e migliorare i ritorni degli investimenti aziendali in customizzazione. ♦

Dove nasce il modello costituzionale

Parlamento ed equilibrio tra i poteri: tutto ha origine 800 anni fa quando lo sconfitto Giovanni Senza Terra viene a patti con i suoi baroni e promulga la Magna Carta

di Annamaria Monti @

Che tutto sia iniziato nelle Fiandre meridionali, quella domenica famosa del luglio 1214? E per una questione fiscale, pur di grande peso? Certo, Giovanni Senza Terra (il fratello minore di Riccardo Cuor di Leone) a Bouvines era stato sconfitto. I baroni, da parte loro, avevano subito una gravosissima tassazione per finanziare la battaglia del loro sovrano contro il re di Francia (di cui Giovanni, re d'Inghilterra, era a sua volta vassallo). Nell'estate del 1214, la situazione pareva gravemente compromessa per gli inglesi. Eppure, all'esito di quella memorabile giornata di cui narra Georges Duby (*La domenica di Bouvines*, Einaudi), che avrebbe segnato il destino degli assetti politici europei nei secoli successivi – in un complesso gioco di alleanze dinastiche a connotazione feudale – si gettarono le basi non solo per la definizione dei rapporti di forza tra i potenti, ma anche per nuove relazioni tra il sovrano, i suoi magnati e i sudditi. L'anno successivo, infatti, nel giugno del 1215, sempre Giovanni, adesso davvero Senza Terra per aver perduto i domini inglesi sul suolo francese, scende a patti con i suoi baroni, già ampiamente vessati dal punto di vista fiscale e perciò in cerca di riscatto: il re mette per iscritto l'intero complesso dei diritti che per tradizione vigevano in Inghilterra. Si definiscono i diritti spettanti alla Chiesa e al clero, ai vassalli del sovrano, a tutti gli uomini liberi, alla città di Londra, ai mercanti. Inoltre, si fissa un meccanismo di difesa nei confronti del potere centrale: ogni volta che il re avesse voluto introdurre sussidi straordinari (ergo una nuova tassazione per ragioni eccezionali di difesa comune, secondo la consuetudine feudale), avrebbe avuto bisogno del consenso del-



ANNAMARIA MONTI
Professore associato
presso il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi, insegna
Storia delle codificazioni

la grande assemblea del regno. Prendono forma così, tra novità e tradizione, forti di un impegno reciproco tra re e baroni al rispetto di quanto in essi definito, i capitoli di quella *Carta libertatum* che, presto, per i suoi contenuti, fu detta grande, quindi magna e ove il termine *libertas* è da intendersi come sinonimo di *ius*, diritto.

E se nelle 63 statuizioni originali della *Magna Carta* (subito abolita nell'agosto del 1215 e poi di nuovo promulgata) si leggono le radici del modello costituzionale inglese, quelle norme ci riconducono, invero, al costituzionalismo delle origini, quando il potere sovrano non rappresentava nella sua interezza la comunità politica cui la costituzione si riferiva, né il principio di uguaglianza era posto alla base della garanzia dei diritti individuali. La *Magna Carta*, in questo senso, è espressione di una costituzione capace di tenere in equilibrio, secondo norme consuetudinarie contrattate con il sovrano, un insieme di forze diversissime – di origine feudale e corporativa, economiche e dei mestieri – con riferimento allo spazio politico e territoriale inglese, statuendo delle regole per governare l'intreccio, proprio di quel mondo, tra ordinamenti particolari e ordinamento unitario del re.

Da quel momento in poi, però, una norma innovativa doveva prevalere sulle antiche: il sovrano non poteva più operare senza limiti, se la sua azione interferiva con la conservazione dei diritti particolari. L'azione regia doveva essere approvata da chi poteva esserne leso e il luogo della partecipazione all'esercizio del potere doveva diventare la magna curia (la grande assemblea, il Parlamento), sede tradizionale della amministrazione della giustizia. ♦

Il futuro dell'Unione è nel suo passato

Rivedere il sistema monetario per prevenire gli squilibri e sostenere la crescita degli scambi: sembra essere la soluzione più realistica. Già sperimentata negli anni Cinquanta

di Massimo Amato @

Cosa distingue il commercio internazionale da un mero «espediente disperato per preservare l'occupazione interna forzando le vendite di merci sui mercati stranieri e restringendo gli acquisti»? L'espressione è di Keynes, ma la questione attraversa tutta la storia del pensiero economico e coincide con la distinzione fra competizione libera e mercantilismo. La risposta è semplice: la differenza passa per il sistema monetario adottato e la sua capacità di prevenire gli squilibri commerciali. Il Gold standard implicava, almeno teoricamente nella formulazione di Hume, sia una deflazione nei paesi in deficit sia un'inflazione nei paesi in surplus. La simmetria del meccanismo rifletteva una verità contabile: non solo i deficit ma anche i surplus sono squilibri.

È stato fatto notare che tale verità non è stata considerata all'atto della costruzione dell'euro, e che proprio l'euro ha reso possibile l'accumulazione di surplus e deficit strutturali.

→ GLI EFFETTI DEL LIBERO SCAMBIO PRE CRISI

Tale accumulazione è stata coperta dal funzionamento dei mercati finanziari che hanno provveduto, fino alla crisi, a riciclare i surplus del nord Europa con investimenti a breve termine verso il sud. L'ipotesi - il dogma - che reggeva questa costruzione traballante è che essi avrebbero prodotto una convergenza delle economie dei paesi membri, che avrebbe riequilibrato i conti commerciali. Il suo solo effetto, almeno fino alla crisi, è consistito nell'uniformazione dei tassi d'interesse. Un vantaggio per i paesi in deficit, cer-



MASSIMO AMATO
Professore associato
in Bocconi, insegna
Storia, istituzioni
e crisi del sistema
finanziario globale

to, ma ben compensato per i prestatori dalla cancellazione del rischio di cambio.

L'impossibilità di svalutazioni competitive da parte dei paesi in deficit ha reso possibile un'accumulazione di surplus negli altri paesi non esposti al rischio di una rivalutazione. In nome del libero scambio si è riprodotta una dinamica mercantilista da manuale.

→ L'ESEMPIO DELL'UNIONE EUROPEA DEI PAGAMENTI

Dopo la crisi, la stessa logica mercantilista è stata proposta, o meglio imposta, ai paesi in deficit e a corto di finanziamenti: a una svalutazione impraticabile con la moneta unica è stata sostituita la deflazione salariale, non compensata da un'inflazione salariale nei paesi in surplus.

Il risultato? Al netto dell'attuale ripresina, l'intera zona euro è prigioniera di una depressione della domanda che porta a un riequilibrio delle bilance commerciali per via di una compressione delle importazioni e non di un'espansione delle esportazioni.

Certo, non tutti hanno fatto ancora le «necessarie riforme strutturali», ma forse qualche parte l'ha anche il nostro sistema monetario. Lo si può apprezzare per differenza, pensando a un'altra forma di unione monetaria europea: l'Unione europea dei pagamenti. Voluta da Triffin e presieduta da Carli, la Uep funzionò dal 1950 al 1958 come una camera di compensazione per i paesi europei. Che mantennero le loro valute, e i controlli dei movimenti di capitali, utilizzando il dollaro-oro come unità di conto per un sistema di pagamenti multilaterali, in cui ogni paese utilizzava i surplus ottenuti per colmare i suoi deficit. Un sistema di disincentivi dissuadeva dall'accumulazione sia di deficit sia di surplus. In quegli anni il commercio intraeuropeo crebbe a tassi cinesi, mentre con esso crescevano anche le economie nazionali.

Morale della storia: i surplus accumulati devono essere decumulati. Ma tutto dipende da come.

Si può sperare che, dopo la deflazione, i mercati finanziari riprendano il loro ruolo pre-crisi. Ma è una speranza economicamente sensata? Si può mirare un'unione fiscale che proceda a una perequazione fra stati federati. Ma è un obiettivo politico realistico? Si può tornare a valute nazionali in competizione. Ma con quali effetti collaterali, economici e politici?

Oppure si possono moderare le pretese e riformare l'unione monetaria in modo che prevenga la formazione di squilibri e sostenga la crescita degli scambi.

La storia d'Europa potrebbe aiutarci a trovare qualche indicazione in questo senso. ♦



La soluzione sta nel pareggio di bilancio

La crisi dell'euro induce a guardare al passato, spiega nel video Luca Fantacci, docente di storia economica. In particolare, l'euro, così come il gold standard in vigore dal 1870 al 1914, alimenta gli squilibri e le tensioni tra paesi in surplus e paesi in deficit. L'unica posizione ragionevole nel lungo periodo sarebbe il perseguimento del pareggio di bilancio.



Sbatti il politico corrotto in prima pagina

In democrazia il principio di accountability è fondamentale ma, come dimostra lo scandalo inglese sui rimborsi spese, da solo non basta. A far la differenza e a cambiare il panorama politico è la visibilità mediatica data agli abusi

di Valentino Larcinese @

Una funzione importante delle istituzioni democratiche è responsabilizzare i governanti di fronte ai cittadini. È quella che gli anglosassoni chiamano accountability: il politico sa che alle elezioni successive dovrà rendere conto di quanto sta facendo. Ma è davvero così? In Italia la corruzione ha raggiunto livelli di guardia e il problema, anziché attenuarsi nel tempo, sembra amplificarsi. E tuttavia anche l'antica democrazia del Regno Unito, a lungo modello nel resto del mondo, non è immune da scandali. Nel 2009 il *Daily Telegraph* pubblicò i dettagli dei rimborsi spese dei membri del parlamento. Rivelazioni che, in un paese meno abituato alla corruzione come la Gran Bretagna, generarono furore. Con Indraneel Sircar, del Queen Mary College di Londra, abbiamo stimato l'impatto dell'expenses scandal sulle elezioni del maggio 2010. Dopo aver raccolto dati sulla copertura mediatica degli abusi di ciascun parlamentare abbiamo valutato statisticamente quanto i politici siano stati puniti a seguito della visibilità del loro caso e quanto invece in funzione dei loro abusi effettivi, che vennero poi determinati da una commissione d'inchiesta (commissione Legg).

La nostra prima conclusione è che la stampa britannica è stata equilibrata: la copertura mediatica è ben correlata con gli abusi effettivi e si è concentrata soprattutto sui membri del governo, come si addice a un watchdog del potere. Inoltre gior-



VALENTINO LARCINESE
Professore associato
in Bocconi,
insegna European
economic policy

nali di destra e sinistra hanno coperto lo scandalo in modo simile, senza fare sconti a politici ideologicamente vicini. La seconda conclusione è che la visibilità mediatica ha avuto un impatto importante sulla composizione del parlamento emerso dalle elezioni del 2010. Innanzitutto i parlamentari i cui abusi sono stati maggiormente riportati dalla stampa hanno avuto minore probabilità di ricandidarsi. Chi ha deciso di ricandidarsi ha invece avuto un calo di consensi in funzione della copertura mediatica dei propri abusi. La punizione elettorale non è stata però quasi mai sufficiente a rimuovere un parlamentare. Dunque la rimozione dei politici corrotti è avvenuta prevalentemente nella fase pre-elettorale. Questo è simile a quanto è stato riscontrato per gli Stati Uniti, dove la rimozione dei politici corrotti avviene soprattutto nelle primarie. Candidati nominati e liste bloccate rimuovono pertanto un momento importante del processo di accountability e facilitano la permanenza di politici corrotti nelle istituzioni.

→ SONO LE DONNE I CANDIDATI PIÙ COLPITI

Perché la punizione elettorale è modesta? Innanzitutto la distanza ideologica fra candidati può indurre molti elettori a preferire un politico corrotto a uno più distante ideologicamente. La nostra analisi evidenzia però anche un altro meccani-

Oltre lo spoils system

Solo professionalizzando il sistema di reclutamento potrà cambiare la dirigenza pubblica

di Raffaella Saporito @



RAFFAELLA SAPORITO
Direttore dell'Executive
master in management
delle amministrazioni
pubbliche (Emmap)
di SDA Bocconi

Nella riforma della dirigenza, uno dei temi più spinosi è il rapporto con la politica. Questione tutt'altro che nuova, disciplinata in maniera diversa nel tempo, con periodiche iniezioni di spoils system, poi corrette dalle riforme successive. Ma la scelta sul modello di dirigenza non si esaurisce nella decisione di quanto spoils system è desiderabile: è possibile immaginarla autonoma dalla politica, anche quando non è una dirigenza di carriera? Gli studi comparati sulla gestione del personale dei paesi Ocse hanno identificato due modelli: uno basato sulla carriera e l'altro sulla posizione. Il primo prevede l'ingresso nel pubblico dopo aver superato un concorso. Una volta entrati, vi è la possibilità di cambiare funzione, o magari anche ente, e di progredire lungo la gerarchia dei ruoli, ma generalmente nei sistemi basati sulla carriera tutta la vita professionale si svolge nel settore pubblico. Il modello position-based, al contrario, prevede modalità più flessibili di accesso alla dirigenza, in relazione a posizioni che via via si rendono disponibili e con modalità più vicine a quelle del settore privato: la permeabilità col settore privato è maggiore (in ingresso e in uscita) e l'incarico non è a vita. Sebbene i processi di riforma abbiano favorito forme ibride di pubblico impiego, in Italia il sistema prevalente è quello basato sulla carriera. La normativa prevede però che una quota minoritaria di posizioni (l'8-10%) sia disponibile per figure esterne «di comprovata qualificazione professionale». Nel discorso pubblico tali figure sono state assimilate a incaricati di fiducia della politica, sintomo di una certa confusione tra i modelli di dirigenza. Si tratta, invece, di un'opportunità per le amministrazioni di beneficiare di competenze maturate all'esterno del pubblico, per la realizzazione di obiettivi specifici, entro un tempo determinato. Infatti, se da un lato è buona cosa che tutti gli incarichi fiduciari che la politica affida esercitando la propria discrezionalità (spoils system) siano a tempo determinato, non tutti i dirigenti con un incarico a termine sono stati selezionati per le loro affinità con la politica, né è auspicabile che lo siano. Due le circostanze che rendono possibile nominare dirigenti a tempo senza concorso: figure di supporto alla politica; posizioni che richiedono il possesso di competenze non disponibili tra i dirigenti di ruolo. Nel primo caso, si tratta di meccanismi di spoils system, nel secondo il meccanismo è simile ai sistemi di selezione position-based. Per qualificare questa seconda categoria, occorre che i sistemi di reclutamento e selezione siano distanti dai meccanismi di cooptazione. Allo stesso tempo, occorre che i sistemi di selezione position-based sappiano andare oltre i concorsi: occorre cioè dotarsi di strumenti che permettano di valutare capacità gestionali come l'analisi delle application form, l'assessment delle competenze, l'intervista di selezione. La riforma della dirigenza sembra prevedere più spazi per dirigenti a contratto, soprattutto negli enti locali. Ciò che renderà possibile e credibile la presenza di una dirigenza non di carriera, ma autonoma dalla politica, è la professionalizzazione dei sistemi di reclutamento e selezione. ◆

smo: gli elettori percepiscono i politici più vicini ideologicamente come più onesti, un caso emblematico di dissonanza cognitiva.

Le nostre analisi suggeriscono inoltre che le parlamentari donne sono state più danneggiate dallo scandalo dei loro colleghi maschi. A parità di abuso, partito, ruolo politico, hanno ricevuto una copertura mediatica maggiore e, a parità di copertura mediatica, hanno avuto una maggiore probabilità di rinunciare a ricandidarsi e una maggiore punizione elettorale. In breve, le donne appaiono più vulnerabili su diversi fronti, il che ne rende più difficile non solo l'elezione, ma anche la permanenza in parlamento una volta elette.

Per concludere, un'informazione accurata è cruciale per il buon funzionamento di una democrazia. La copertura mediatica dell'expenses scandal ha avuto conseguenze importanti sulla composizione del parlamento eletto nel 2010. Al contrario, la misura monetaria dell'abuso ricostruita dalla commissione Legg non ha avuto alcun effetto indipendente né sulla probabilità di ritirarsi dei parlamentari più coinvolti né sui voti riportati da chi ha deciso di ricandidarsi: chi è rimasto lontano dagli obiettivi è anche rimasto al suo posto, che avesse o no abusato del sistema dei rimborsi spese. È solo quando gli abusi hanno ricevuto visibilità mediatica che il sistema democratico di accountability ha funzionato. ◆



L'arte di saper gestire un museo studiando il visitatore

Tra management e curatori non deve esserci antagonismo ma sinergia. Perché al centro del successo ci sono la conoscenza e la gestione della relazione con il consumatore

di Andrea Rurale @

Il dibattito intorno alla necessaria formazione manageriale per i direttori di museo è un tema ormai molto discusso che presta il fianco anche a speculazioni semplicistiche di chi vorrebbe vedere solo mettere in evidenza il dualismo inconciliabile tra la formazione manageriale rispetto a quella più umanistica. Promuovere una mostra di Mark Rothko in modo professionale e strutturato non vuol dire trattare le opere d'arte come se fossero dei fustini di detersivo, così come sostenere il restauro di un monumento con la raccolta fondi tra privati non significa sminuirne il valore artistico, anche quando a pagare i restauri sono aziende controverse, che magari hanno maggiori disponibilità rispetto ad altre o senza dubbio rispetto alla pubblica amministrazione.

Altra discussione verte sull'intervento del privato nella gestione dei beni culturali: è giusta o no? Di nuovo si producono barricate: chi ritiene che non sia accettabile la mercificazione e la commercializzazione dei musei e chi invece invoca l'avvento del privato come manna per risolvere i problemi di gestione del patrimonio artistico italiano. Un dibattito questo che si autoalimenta tra addetti ai lavori che propugnano la loro posizione spesso ideologica senza fermarsi e osservare il problema secondo la prospettiva del pubblico. Chi visita un museo o partecipa a un evento artistico ne è



ANDREA RURALE
Docente del MAMA,
il Master in Arts
Management and
Administration di
SDA Bocconi School of
Management

necessariamente cliente, e la sua impressione è importante sia che decida di tornare sia che si sia trattato di un momento isolato, perché la soddisfazione del visitatore produce un passaparola positivo e attrae, di conseguenza, nuovi visitatori.

→ IL LATO EMOTIVO DEL CRM

I musei e le esposizioni artistiche non hanno come prima finalità l'autosostentamento della propria impresa culturale: musei che si sostengono solo con i proventi della biglietteria non ne esistono e anche i più virtuosi devono fare ricorso a sponsorizzazioni e altre forme di contribuzione. Ma anche in questi casi il privato è stimolato a sostenere l'istituzione culturale anche dalla qualità della visita che viene offerta, dalla soddisfazione espressa da chi la mostra la vede. Dire quindi che anche in contesti culturali la prospettiva del consumatore è importante non significa, di nuovo, disconoscere la scientificità della collezione e le scelte artistiche in capo ai curatori di mostre e musei, ma vuol dire porre l'accento sul modo in cui qualsiasi tipo di attività artistica deve essere comunicata, promossa e valorizzata nei confronti del pubblico.

Alla base del Crm, Customer relation management, gestione della relazione con la clientela) c'è la consapevolezza che

tipicamente i consumatori di un prodotto o servizio sono spinti all'acquisto (e quindi al consumo) da motivazioni diverse tra loro, difficilmente omogeneizzabili. A maggior ragione questo avviene quando si entra nel grande contesto dei prodotti edonistici (l'arte, la cultura e l'entertainment) dove la componente emotiva gioca un ruolo importante. Solo conoscendo a chi si rivolge, quindi, l'istituzione culturale saprà relazionarsi al meglio; solo con una robusta base di informazioni sui visitatori, il tempo di permanenza, il grado di soddisfazione e l'ammontare di denaro speso nei servizi accessori (bookshop, bar, ristorante, servizi aggiuntivi...) il museo saprà progettare e confezionare un'esperienza di visita di successo. E tutto questo quindi c'entra ben poco con la libertà, in capo a ogni singola istituzione culturale, di definire una propria linea, nel seguire l'obiettivo di educare e mediatore culturale nella collettività o di sviluppare senso critico nei confronti delle produzioni artistiche contemporanee. Si tratta di due ambiti ben distinti che si ritiene vadano governati in modo complementare e non antagonista. ♦

Metti l'opera nel portafoglio

Non solo estetica: come valutare i rischi finanziari

di Paola Musile Tanzi @



PAOLA MUSILE TANZI
SDA professor di
intermediazione
finanziaria e assicurazioni

Secundo il Rapporto Artprice, il mercato mondiale delle belle arti è cresciuto del 26% tra 2013 e 2014, raggiungendo il fatturato di 15,2 miliardi di dollari alle vendite d'asta. L'arte regala emozioni, anche quando si tratta di mercato dell'arte, e può offrire agli investitori l'opportunità di diversificazione del rischio quando l'orizzonte temporale è di lungo termine. Occorre però una attenta valutazione. È infatti difficile applicare la metrica tradizionale, appresa sui mercati finanziari, a un settore dove niente è standard e tutto è unico. I cosiddetti market failure nel mercato dell'arte sono rilevanti a cominciare dall'unicità e la rarità del bene artistico fanno sì che si generi un monopolio naturale dell'opera e dell'artista. Il processo di acquisto può poi presentare caratteristiche di elevata irrazionalità, con la determinazione all'acquisto da parte del soggetto interessato che può prescindere dalle caratteristiche intrinseche del bene (il caso dei monocromi blu di Yves Klein negli anni cinquanta insegna). Il mercato dell'arte, più di quello finanziario, è caratterizzato da asimmetria informativa. Non a caso a gennaio a Davos, Nouriel Roubini ha richiamato l'attenzione sulla mancanza di regolamentazione del mercato dell'arte, con conseguenti riflessi in termini di evasione fiscale e antiriciclaggio. La liquidità di molteplici segmenti del mercato dell'arte è scarsa e l'opacità elevata, nonostante i volumi degli scambi registrati e la rilevazione dei prezzi, tramite società specializzate, siano considerevolmente accresciuti. Dalle caratteristiche dei mercati derivano meccanismi di formazione dei prezzi che registrano costi di transazione non comparabili in termini di livello delle commissioni e/o di ampiezza degli spread operati dagli intermediari. In ultimo, la valutazione dei rendimenti e dei rischi presente nelle verifiche quantitative realizzate sul mercato dell'arte non tiene conto delle problematiche relative all'autenticità delle opere e ai rischi legali (ad esempio, rischio di acquisto di opere d'arte soggette a vincoli o trafugate). Tutto ciò accresce l'interesse da parte di operatori alla ricerca di mercati sui quali è possibile realizzare un elevato extra-rendimento, sfruttando le imperfezioni del mercato e offrendo strumenti d'investimento indiretto nel mercato dell'arte. La creazione di un fondo d'investimento in arte si configura come il processo di gestione in monte di un portafoglio di opere d'arte attraverso fasi che prevedono la costruzione del portafoglio, l'individuazione del parametro di riferimento per la valutazione del profilo di rendimento e di rischio del portafoglio, la misurazione delle performance. Con riguardo a queste fasi quella che presenta i margini di incertezza maggiori è la terza, ovvero la misurazione delle performance: mancano esperienze significative, serie storiche e metodologie adeguate a sostenere verifiche. La difficoltà di valutare l'arte attraverso la dimensione finanziaria induce a cautela nel promuovere l'arte come una componente del portafoglio, in assenza di un progetto fortemente condiviso con l'investitore. Quando però la passione per il dividendo estetico fa dell'investitore un collezionista, la valutazione dell'investimento va oltre la logica finanziaria. ♦



BOCCONI ART GALLERY
Il 29 giugno il campus
della Bocconi inaugura la
quinta edizione di Bag
Bocconi art gallery, che
finora ha messo in
mostra oltre 300 opere di
arte contemporanea di
oltre 150 artisti.

In queste pagine tre delle
opere ospitate: in senso
orario, Giovanni Frangi,
Albatros 3 e 4; Giorgio
Rastelli, Ginnasta nastro
rosso e Ginnasta body
verde; Gerold Miller, Set
159 e 160.



Passaporto per la pace

Guerre e attentati ridisegnano le rotte turistiche ma nel medio periodo non modificano i flussi e soprattutto non mutano il ruolo di motore di sviluppo e cultura del comparto

di Magda Antonioli @

Il rischio è insito nel turismo. La sua entità, chiaramente, muta a seconda delle aree di destinazione, in base all'instabilità politica, sociale, sanitaria, nonché alla tipologia di viaggio.

In questi ultimi anni attentati sanguinosi di cellule terroristiche in ogni parte del mondo (come il recente al Museo del Bardo di Tunisi) hanno riportato l'attenzione dei media internazionali sulla necessità di fornire maggiori informazioni, protezione e talvolta risarcimento ai turisti e hanno imposto interventi di risk/emergency management a operatori e istituzioni, nazionali e internazionali.

Peraltro, da un lato, le destinazioni coinvolte, caratterizzate da una democrazia giovane e un'economia fragile, ravvisano proprio nel turismo un volano essenziale di crescita. Uno strumento strategico per migliorare la reputazione internazionale della regione, che consente di attrarre investimenti e valuta estera, contribuendo anche grazie all'indotto allo sviluppo economico dell'area.

Dall'altro, a volte, ritenendo i proventi dell'industria turistica nelle mani degli investitori stranieri, gli stakeholder locali ricorrono proprio al turismo quale elemento di scontro anziché di incontro fruttuoso coi viaggiatori stranieri, per richiamare l'attenzione dei media. È essenziale, invece, che il turismo si ponga quale vero passaporto di pace e che gli attori coinvolti, nazionali e non, promuovano gli aspetti di fertile scambio, anziché di sterile neocolonialismo, evitando di aprire la strada a movimenti sovversivi, che solo alimentano odio e risentimento.

Diverse sono le iniziative messe in campo dall'Organizzazione mondiale del turismo proprio per favorire uno sviluppo armonico del settore, un incontro pacifico fra le diverse culture e la prosperità delle comunità residenti: in particolare va ricordato il Codice mondiale di etica nel turismo, approvato dall'assemblea generale fin dal 1999.

Tornando agli attacchi terroristici, la scelta come bersagli di mezzi di trasporto quali aerei (Lockerbie), navi (Achille Lau-



MAGDA ANTONIOLI
Direttore del Master
in Economia del turismo
della Bocconi

ro), treni o bus, o di infrastrutture turistiche, quali hotel e musei (si pensi alla distruzione di statue, templi etc.), non è casuale; al contrario punta alla creazione di uno stato di disordine, che può portare i governi locali (ma anche stranieri) a rinegoziare le proprie richieste.

Come prevedibile, ogni attacco terroristico provoca shock e indignazione nell'opinione pubblica seguiti da mutamenti nel comportamento della domanda con conseguenze economiche per le destinazioni coinvolte: regioni percepite come politicamente poco stabili vengono sostituite da nuove mete, su cui sono dirottati i nuovi investimenti e lo sviluppo. Nell'ambito del Mediterraneo l'Italia stessa ha più volte beneficiato per il proprio turismo marino dell'instabilità di alcuni competitors. Compagnie aeree e di navigazione, ma anche tour operator e altri operatori dell'intermediazione sono spesso costretti a rimborsare quote di pacchetti già prenotati ai viaggiatori in partenza o a riproteggere i propri clienti verso destinazioni considerate più sicure, sostenendo delle perdite a volte anche considerevoli.

Per fortuna, però, è altrettanto vero che una volta terminati gli scontri ed eliminata la minaccia terroristica il turismo si riprende con relativa rapidità e città come Mombasa, Bali o Sharm el-Sheikh, ma anche New York (Twin Towers), Madrid (Atocha) o Londra e Parigi, dove i turisti arrivano come e più di prima. L'Organizzazione mondiale del turismo ha stimato cali delle presenze nel periodo appena successivo agli attacchi - meno di un biennio - che possono variare da un -50% fino a un -90%, che tuttavia riprendono subito le posizioni pre-attentato.

In conclusione, la resilienza del turismo e la velocità della sua ripresa lo rendono un settore capace comunque di supportare e trainare la crescita economica e lo sviluppo anche in società fragili che provengono da situazioni difficili, quali ad esempio le neonate democrazie formatesi in seguito alle Primavere Arabe, facendoci dimenticare le tristi icone legate a fatti di sangue. ♦



La scienza green del nostro destino

Lo sviluppo sostenibile è sia un paradigma per comprendere il mondo, sia un metodo per risolvere i problemi globali. Da una parte è una scienza dei sistemi complessi, che ci fa capire come il sistema economico, quello sociale e quello ambientale interagiscano tra di loro e con i sistemi di governance, dall'altra comprende un aspetto normativo, che ci indica come comportarci se vogliamo sopravvivere agli squilibri che abbiamo provocato.

Jeffrey Sachs, economista, direttore dell'Earth Institute della Columbia University e autore di bestseller come *La fine della povertà*, è uno scrittore talmente abile che riesce ad appassionare il lettore all'analisi (comprendere il mondo) e a motivarlo al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (il metodo per risolvere i problemi globali) nel suo *L'era dello sviluppo sostenibile* (Università Bocconi Editore,

2015, con prefazione di **Ban Ki-moon**, 544 pagine, 32 euro; 17,99 e-pub).

Dalla definizione dei quattro macro obiettivi dello sviluppo sostenibile (prosperità economica; inclusione e coesione sociale; sostenibilità ambientale; buona governance) deriva la struttura concettuale del libro, che ha il grande pregio di sistematizzare in modo accessibile i risultati scientifici di discipline che vanno dall'economia alla demografia e dalla sociologia alla climatologia, evidenziando così le conoscenze e i dati di fatto che condizioneranno lo sviluppo dell'umanità nei prossimi decenni.

Questo libro può essere, per lo sviluppo sostenibile, quello che *An Inconvenient Truth* è stato per il cambiamento climatico: l'ope-

ra che segna una presa di coscienza collettiva e che motiva all'azione anche i più scettici. Se il documentario di Al Gore ha mostrato al mondo l'incontrovertibilità di un concetto dai contorni fino ad allora incerti, come il riscaldamento globale, l'opera di Sachs dà una forma universalmente comprensibile all'idea

di sviluppo sostenibile e fa capire al lettore perché sia necessario perseguirne con decisione gli obiettivi.

Pur discutendo anche le opinioni degli studiosi più pessimisti, Sachs conclude con un messaggio di speranza: investire in giustizia economica e sociale significa investire anche in efficienza e il tempo a nostra

disposizione non è ancora scaduto. Grazie a questo libro, le idee alla base dello sviluppo sostenibile possono diventare patrimonio comune.

Fabio Todesco



COME APPRENDONO I PIÙ GIOVANI

L'utilizzo delle nuove tecnologie nel quotidiano da parte dei giovani ha dei riflessi sulle loro modalità di apprendimento. **Mimi Ito**, antropologa culturale, ha indagato l'apprendimento informale da parte dei ragazzi tramite l'utilizzo dei media digitali e la produzione, anche amatoriale, di contenuti peer-to-peer.

I risultati sono raccolti in *Apprendere digitale* (Egea per Meet the Media Guru 2015; 96 pagg.; 6,90 euro).



PER UN'ETICA SENZA CALCOLI

"Occorre risvegliare e rigenerare il senso di responsabilità verso gli altri e superare ogni forma di incomprendimento è il compito assegnato all'etica" dice il filosofo e sociologo **Edgar Morin** in *Etica e identità umana* (Egea per Meet the Media Guru 2015; 84 pagg.; 6,90 euro).

La riscoperta di questa dimensione non potrà essere guidata dal calcolo economico, ma deve procedere su altre vie: la poesia, la mitologia, il gioco.



ARCHIVI PENSATI DAGLI UTENTI

Con la rivoluzione digitale la pubblicazione è diventata un processo fatto dagli autori e dai lettori. I contenuti digitali possono apparire e scomparire in ogni momento. L'esperimento di **Jeffrey Schnapp** in *Digital Humanities* (Egea per Meet the Media Guru 2015; 96 pagg.; 6,90 euro) sui dati emersi dal disastro di Fukushima dimostra la possibilità di pensare un archivio centrato sugli utenti, attraverso la produzione e pubblicazione collaborativa.



CHI CONTROLLA LA PROPRIA REPUTAZIONE POSSIEDE UN CAPITALE

La reputazione è potere: stabilisce come ci vedono gli altri e che cosa faranno per noi; determina se la banca ci presterà del denaro o se il padrone di casa ci accetterà come inquilini; quali datori di lavoro di assumeranno e quanto ci pagheranno. La capacità di condizionamento esercitata dalla reputazione è più potente che mai e, grazie alla tecnologia digitale, chiunque può accedere a un enorme tesoro di informazioni su di noi, le nostre abitudini di acquisto, le nostre finanze, le reti professionali e personali, compresa la posizione in cui esattamente ci troviamo in qualsiasi momento.

La tecnologia, inoltre, consente ad aziende e individui non solo di raccogliere i dati, ma anche di aggregarli e analizzarli con rapidità, precisione e in modo sofisticato. La reputazione digitale sta diventando la nostra moneta più preziosa.

Michael Fertik e **David C. Thompson** in *Reputation Economy. Come ottimizzare il capitale delle nostre impronte digitali* (Egea 2015; 216 pagg.; 22 euro; 11,99 e-pub), introducono il lettore agli strumenti del mestiere, alle intuizioni e ai segreti per gestire al meglio la reputazione digitale e mostrano come sfruttarne le dinamiche per migliorare le proprie prospettive.



Per sei mesi l'Expo sarà l'asso pigliatutto nell'immagine di Milano in Italia e all'estero. Il Duomo, la Scala, il Castello Sforzesco dovranno fare i conti per tutta l'estate con l'ingombrante nuovo arrivato (ingombrante in senso letterale: il viale principale, il Decumano, è lungo un chilometro e mezzo). Ma se l'attrattiva dell'Esposizione universale è indubbia, chi arriva in città e non c'è mai stato vorrà sicuramente vedere anche altro. E su questo, non c'è che l'imbarazzo della scelta. Perciò, abbiamo chiesto a un manipolo di alumni della Bocconi, milanesi doc, di dare qualche dritta a chi, dopo la passeggiata sotto l'Albero della vita non voglia limitarsi ai siti arcinoti della città.



→ **Paola Carniglia, laurea in economia aziendale nel 2000.** "Punto sulla storia e sul fascino: Foro Romano e la Veneranda Biblioteca Ambrosiana... da non perdere!"



→ **Fiammetta Boarini, laurea in economia aziendale nel 1995:** "Milano è piena di tesori nascosti. In primo luogo San Satiro, in via Torino 17. Entrate da via Torino,



Milano, oltre all'Expo c'è di più

guardate bene verso l'altare e poi spingetevi fino a due metri dall'abside. Sorpresa! E poi San Maurizio al monastero Maggiore in corso Magenta. Da notare che entrambe sono tenute aperte grazie ai volontari del Touring".



→ **Lorenzo Giavenni, laurea in economia politica nel 1993:** "Da Manzoni e Verdi a Jannacci e Gaber, su e giù dal Famedio per le scale, incontra i milanesi celebri e visita le opere del cimitero Monumentale!"



→ **Eugenio Buttafava, laurea in economia aziendale nel 1999:**

"Passate un istante nei Giardini della Guastalla, in centro, piccoli ma affascinanti come la storia li contraddistingue. Tra i più antichi parchi pubblici della città".



→ **Grazia Fabbri, laurea in economia e legislazione d'impresa nel 1999:** "Cosa fa un milanese a Milano? Una passeggiata nella zona delle cinque

vie, il tour della Casa degli Atellani con il FAI e l'ultima domenica del mese va sui Navigli al Mercatone dell'antiquariato".



→ **Patrizia Pastore, laurea in economia aziendale nel 1998:**

"Un'atmosfera originale e particolare si può trovare in via De Amicis a Milano: si tratta del parco Anfiteatro, uno spazio verde silenzioso nel centro della città in cui sono conservati i resti dell'antico monumento".

fundraising news

UNA DONAZIONE DI GRUPPO TARGATA PARIGI

Questa volta, a sostenere l'Alma Mater, non sono stati né un singolo, né un'istituzione o un'azienda. Il contributo in favore del Global Conference Scholarship Fund, destinato cioè a borse di studio per studenti internazionali dei corsi di laurea magistrale in Finance e International Management, è arrivato da un intero gruppo di Alumni della Bocconi: il chapter di Parigi della BAA. Guidato da **Andrea Goldstein** (nella foto), responsabile relazioni globali presso la Divisione degli investimenti dell'Ocse, il chapter ha deciso di raccogliere l'invito lanciato in occasione della terza conferenza internazionale dell'associazione, che si è tenuta a Londra a fine marzo. "Si tratta di un gesto simbolico", spiega Goldstein. "La nostra idea è che questo rappresenti un segnale a cui poi ognuno possa dar seguito individualmente". Un segnale che, più in generale, vale nei confronti del sostegno alla formazione, la quale, secondo l'Alumnus, deve essere sostenuta per due buone ragioni: "Innanzitutto, perché è giusto restituire un po' di ciò che si è ottenuto. In secondo luogo, perché le ricadute della formazione favoriscono ancor più la società che l'individuo. Un sistema universitario che funziona bene, quindi, migliora tutto l'ambiente sociale". C'è in realtà una terza motivazione, molto pratica, che, soprattutto in Francia e nei paesi anglosassoni, più avvezzi a questo tipo di supporto delle istituzioni, contribuisce a creare un circolo virtuoso nelle donazioni: "È un sistema di sgravi fiscali efficace e diffuso", conclude Goldstein. Lui e colleghi continuano comunque il loro lavoro sul campo a sostegno dell'Università: tra le varie attività in concomitanza dell'Expo, per esempio, hanno organizzato un incontro sullo spreco alimentare il 28 maggio a Parigi presso l'Alliance Française.





→ **Marco Pifferi**, laurea in discipline economiche e sociali nel 1995:

“L'oratorio di San Protaso, nel quartiere del Lorenteggio, ha osservato immobile il trascorrere di un intero millennio, quello appena conclusosi, sopravvivendo alla comparsa della città attorno a lui. Gli affreschi interni lo rendono indimenticabile”.



→ **Paola Biscaldi**, laurea in economia politica nel 1998:

“Le collezioni un po' nascoste della Galleria d'Arte Moderna. E la mostra che ospiterà da giugno a ottobre *Don't shoot the painter - 100 dipinti dalla UBS Art Collection* con opere di Baldessari, Basquiat, Clemente, Fischli/Weiss, Gilbert & George, Katharina Grosse, Damien Hirst e altri”.



→ SHANGHAI CONTRO LA CORRUZIONE

Una notte a Shanghai per capire quali siano stati gli effetti sul mercato del lusso in Cina dopo la recente campagna anticorruzione messa in atto dal governo cinese. A discuterne, il 5 giugno presso lo Shanghai Art Museum, **Matteo Torre**, presidente e ceo di Ferrari Cina, **Giacomo Carminati**, cfo di Gucci Cina, e **Louis Ferla**, ceo di Cartier Cina. Con loro, **Gianfranco Minutolo**, direttore della BAA.

areashanghai@alumnibocconi.it

→ CASE ALL'ESTERO

Le prospettive economiche e i risvolti giuridici degli investimenti immobiliari internazionali sono al centro dell'incontro del 10 giugno (ore 18-20) organizzato in Bocconi dal Topic real estate della BAA. Maurizio Dallochio introdurrà gli interventi di Giacomo Morri e dell'avvocato Antonio Mazza, Angelo Busani e Alessandro Scarso.

realestate@alumnibocconi.it



IL PATRON DI EATALY ACCOGLIE GLI ALUMNI

Il fondatore della catena Eataly, **Oscar Farinetti**, sarà lui il prossimo protagonista dei dinner speech della BAA. Il 7 luglio alle 19, Farinetti aprirà le porte dell'Area Eataly, presso Expo, ai soci BAA e ai loro accompagnatori con i quali si confronterà sulla visione che lo ha portato ad essere uno dei portabandiera dell'eccellenza italiana nel mondo. La registrazione, da farsi sul sito BAA, è da effettuare tassativamente entro il 3 luglio alle 9.

eventi@alumnibocconi.it

→ CAFFÈ, BRIOCHE ED ENERGIA

Smart technology nel settore energetico nel quinto appuntamento degli Energizer breakfast 2015, il 9 giugno alle 7,45. Organizzato dal Topic energy & utilities, l'incontro vedrà ospite il cofondatore e ad di Innovatio, **Fabio Leoncini**. Leoncini discuterà di come le tecnologie smart possano dare più potere ai consumatori. L'evento è aperto a tutti gli alunni Bocconi.



energy@alumnibocconi.it

→ LAVORO, LAVORO E ANCORA LAVORO

Si discute di lavoro e carriere in tre diversi appuntamenti nelle prossime settimane. Il 17 e il 30 giugno, presso la sede BAA (Piazza Saffa 15, ore 18,30-20,30), si terranno due seminari del ciclo 'Maximize your role' realizzati in collaborazione con Manpower. Entrambi sono finalizzati a identificare il proprio stile lavorativo, i driver motivazionali, l'ambiente di lavoro ideale e i propri punti di forza. Il primo (il 17 giugno), però, è dedicato a chi ha da tre a cinque anni di esperienza lavorativa, mentre il secondo è focalizzato sui senior (più di sei anni di carriera). I due seminari sono gratuiti e aperti a tutti gli alunni Bocconi e la partecipazione è possibile anche in streaming. Terzo appuntamento a tema lavoro è invece il seminario della serie 'Progetti di carriera' che avrà luogo a Palermo il 18 giugno (ore 18,30-21, Hotel Palazzo Brunaccini). Il seminario è aperto a tutti e avrà come relatore Claudio Ceper che indirizzerà i partecipanti su come orientare al meglio il proprio percorso lavorativo.

careers@alumnibocconi.it

areapalermo@alumnibocconi.it

dal network

MONACO HA QUATTRO ASSI NELLA MANICA

Eventi, cooperazione, comunicazione e sviluppo di carriera: sono i quattro assi sui quali si basa la strategia d'attacco del chapter di Monaco di Baviera. Presso a prestito uno Stamisch dalla cultura tedesca (un tavolo, sempre lo stesso, intorno al quale ritrovarsi), **Maurizio Cartesegna** (nella foto) e colleghi stanno pianificando l'attività prossima ventura. Maurizio, un MBA full time alla Bocconi nel 2012, oggi Senior Project Manager per lo sviluppo di nuovi prodotti nel settore media, guida il gruppo da poche settimane ma ne fa parte da quando è arrivato a Monaco, due anni fa. Soprattutto, ha le idee chiare su come si debba sviluppare l'attività per i circa 150 Alunni della città bavarese. “Oltre agli eventi e alle conferenze”, spiega, “dobbiamo puntare sulla collaborazione con le varie componenti dell'Università Bocconi e le istituzioni italiane locali, come l'Istituto Italiano di Cultura o il Consolato. Il 24 marzo, per esempio, abbiamo partecipato a un Dinner Speech organizzato in collaborazione con il console **Filippo Scammacca del Murgo** sul ruolo delle assicurazioni come investitori istituzionali in Europa”. Non solo: “La comunicazione, per la quale abbiamo investito sulla nostra presenza sui social network, Facebook e LinkedIn in primis, e il sostegno allo sviluppo di carriera”. Su questo fronte hanno organizzato la partecipazione in streaming ai seminari di networking curati dall'alumna **Laura Scaglione** e hanno lavorato a fianco del career service dell'Università, partecipando all'iniziativa Bocconi meets Munich. E la carriera, a Monaco, fa ben sperare se è vero che Cartesegna si sente di aggiungere che “qui la situazione economica è nettamente migliore non solo del resto dell'Europa, ma anche del resto della Germania”.

areamunich@alumnibocconi.it



Buenos Aires: astenersi deboli di cuore



I miei amici italiani ripetono spesso che l'Argentina è molto simile all'Italia. E non potrebbe essere diversamente se è vero che, nei 100 anni tra il 1876 e il 1976, si sono stabiliti da queste parti 3 milioni di italiani. Nel 1981 uno straniero su quattro era italiano e oggi alcune statistiche calcolano che 1.500.000 persone parlino ancora l'italiano. A dimostrazione di un interesse culturale che va oltre il recupero delle proprie radici, la Società Dante Alighieri, che diffonde la lingua italiana nel mondo, ha diverse migliaia di allievi. Detto questo, è però vero che la lingua è diffusa soprattutto tra i più anziani e che sentirla per strada, fantasiosamente mischiata allo spagnolo, è sempre più raro.

Eppure le somiglianze permangono, soprattutto con la parte più caotica dell'Italia, ovvero quella meridionale – detto da un argentino di nonno napoletano.

La vita economica argentina è concentrata soprattutto nell'area metropolitana di Buenos Aires, dove vive più del 30% della popolazione. Al di fuori di Buenos Aires c'è qualche altra grande città, ma gli insediamenti sono per lo più poco popolosi e dispersi. La capitale è molto più vivace di quanto si percepisca in Europa, sia dal punto di vista dell'attività economica, sia culturale. La città è anche un catalizzatore di immigrazione giovanile dal resto del Sud America, e soprattutto dalla Colombia, per la qualità e l'economicità delle sue università. Così è sempre più frequente l'esperienza di farsi servire, nei negozi, da commessi stranieri, che lavorano per pagarsi il mantenimento durante gli studi.

Dal default del 2001 in poi, purtroppo, si ha la sensazione di essere sempre in bilico tra una crisi e l'altra. Se al 2001 sono seguiti anni di vigorosa crescita, alla fine dello scorso decennio si è registrato un altro, brusco stop



Marcelo Girosi,

diplomato all'Mba di SDA Bocconi School of Management nel 1997, è un consulente indipendente di finanza aziendale. Ha sviluppato la sua carriera nel settore bancario fino all'Mba e ha poi lavorato prima in una società fondata da un altro MBA argentino, poi in proprio

e non sono solo gli investitori stranieri, ma gli stessi cittadini argentini, a fare fatica a farsi un quadro preciso della situazione. A seconda della parte politica che fa le statistiche, negli ultimi anni la crescita potrebbe essere stata del 2-3% o nulla, o addirittura negativa. Il dato su cui si concentrano le maggiori polemiche, è l'inflazione. A fronte di un'inflazione percepita del 20-30%, i dati ufficiali sono sempre stati molto più bassi; e, allora, solo per fare un esempio, di quanto si devono adeguare i salari? La cosa è oggetto di contrattazione, tutti gli anni, tra datori di lavoro e sindacati e anche chi pensi di venire a ricoprire una posizione manageriale deve assicurarsi che l'azienda per cui lavorerà preveda meccanismi ragionevoli di adeguamento.

Il vero problema è che questa situazione, insieme ad alcune incertezze di tipo legislativo, costituisce un forte disincentivo all'investimento e le imprese italiane presenti – che sono moltissime – non sono di recente insediamento. Così anche la comunità dei bocconiani non argentini è piccola: qualche imprenditore e pochi manager.

Qui trovano un ambiente di lavoro business-friendly, ma molto esuberante e devono fare i conti con riunioni che potrebbero durare la metà (ma gli italiani forse sono abituati...) e con qualche inefficienza strutturale.

In prospettiva, dopo le elezioni di ottobre e un'auspicabile ripresa, l'Argentina potrebbe diventare un luogo molto interessante: con molti bisogni non soddisfatti, se ci si viene con mentalità imprenditoriale, e una rete infrastrutturale da reinventare. In più, anche se ce lo raccontiamo ormai da più di 50 anni, ci sono risorse naturali abbondantissime, che potrebbero sostenere un forte sviluppo. Non sarà per i deboli di cuore, ma qualcuno vorrà provarci. ♦

ALLARGA I TUOI ORIZZONTI.



Più largo è l'orizzonte, più completa, ampia e diversa è la visione. Aumenta le tue competenze manageriali, rafforza la tua formazione. Scegli il tuo tra gli Executive Program di SDA Bocconi School of Management a Milano. Ti servirà per crescere professionalmente in azienda e potenziare le possibilità di carriera, grazie a conoscenze più solide e un network di persone capaci. L'esperienza e gli incontri fatti in SDA Bocconi faranno per sempre parte della tua vita.

EXECUTIVE EDUCATION
EMPOWER YOUR VISION

SDABOCCONI.IT

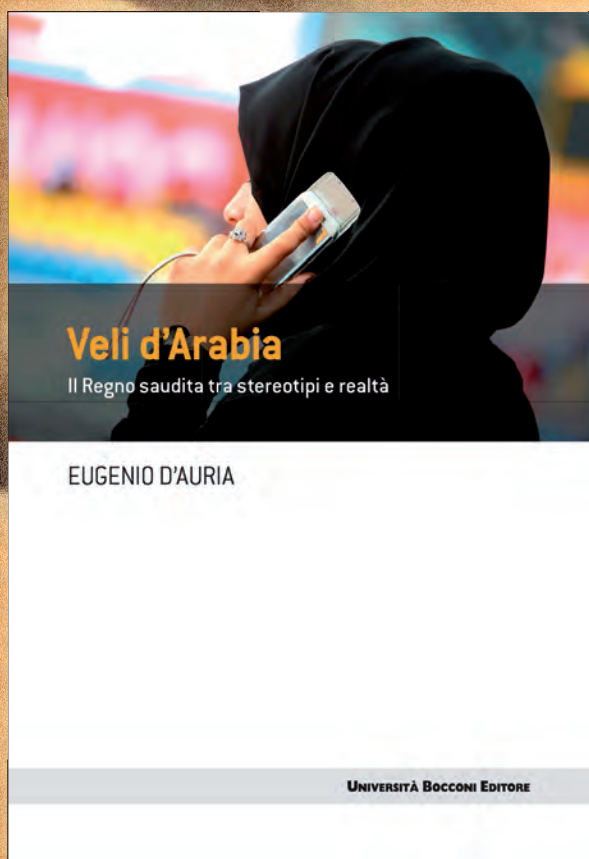


Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

L'Arabia Saudita, paese da svelare



Giovedì 11 giugno, ore 17.30

**ISPI - Palazzo Clerici
via Clerici 5, Milano**

I PAESI DEL GOLFO

Intervengono:

Lucio Caracciolo

Eugenio D'Auria

Nicola Pedde

Valeria Talbot

Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it