



# vi<sup>g</sup> Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 6 - anno VIII giugno 2013

ISSN 1828-6313

*Che cosa funziona e cosa  
no nell'Italia che produce?  
Rispondono sette  
bocconiani doc: Jerusalmi  
(Borsa italiana), Nava  
(Commissione Europea),  
Novelli (Assolombarda),  
Patuano (Telecom),  
Piacentini (Amazon),  
Salvemini (Bocconi) e  
Zonin (Zonin). Quello che  
ne esce è un ritratto in...*

Severino Salvemini,  
professore  
di organizzazione  
aziendale in Bocconi

## BIANCO e NERO

» Donne, sistema contributivo  
e non autosufficienza:  
i tre nodi del capitolo pensioni

» Controllare un politico  
locale vale fino al 25%  
delle entrate di un'impresa

» Asia: il pericolo che deriva  
dal debito cinese e il boom dei  
servizi che fa crescere l'India

# LAUREE TRIENNALI IN ECONOMIA



Cinque corsi di laurea, quattro in italiano e uno in lingua inglese: un modello didattico innovativo, un campus internazionale ricco di opportunità per avere solide basi e proseguire gli studi o entrare nel mondo del lavoro. Perché scrivere “Bocconi” sul tuo curriculum dà valore alla tua formazione.

**Bocconi. Empowering talent.**

**DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE  
10 GIUGNO - 20 AGOSTO**

[contact.unibocconi.it/trienni](http://contact.unibocconi.it/trienni)



## BIANCO e NERO

Donne, sistema controllivo e non autosufficiente. Controllare un politico locale vale fino al 25% delle entrate di un'impresa. I tre modi del capitolo pensioni

Controllo un politico: il pericolo che deriva dal debito crebbe e il boom dei servizi che fa crescere l'Italia

**IN COPERTINA:** Severino Salvemini, professore ordinario di organizzazione aziendale all'Università Bocconi

**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numeri 6 - anno VIII - Giugno 2013**

**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 Debrassi (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

### Segreteria:

Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

### Progetto grafico:

Luca Mafechi

(mafechi@dgtpprint.it)

### Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93907279

(www.dgtpprint.it)

### Stampa:

Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di ricerca

## SERVIZI COVER STORY

6 Luci e ombre dell'Italia che produce  
*di Severino Salvemini*

Perché si può innovare

*di Marco Patuano*

La ricchezza è il territorio

*di Francesco Zonin*

Servono mentor per aiutare le startup

*di Emiliano Novelli*

Più cultura finanziaria

*di Raffaele Jerusalmi*

La prudenza del sistema bancario ha funzionato

*di Mario Nava*

C'è un'Italia al top, ma dobbiamo fare dell'eccezione la regola

*di Diego Piacentini*

## GOVERNO

Una lean startup per le riforme

*di Carmelo Cennamo*

## CORRUZIONE

Col politico in tasca i profitti s'impennano

*di Paolo Pinotti*

## DEFICIT

Cina, il pericolo rosso nel bilancio

*di Fabrizio Pezzani*

## SVILUPPO

I servizi al servizio della crescita

*di Anjana Grewal*

## TURISMO

Per una montagna più sostenibile

*di Cristina Mottironi*

## PENSIONI

La vera uguaglianza

*di Francesco Vallacqua*

## IMPRESA

Più produce, meno finanziamenti chiede

*di Carlo Altomonte*

7

Marco Patuano, amministratore delegato di Telecom Italia, è uno dei bocconiani ai quali Via Sarfatti 25 ha chiesto un'opinione su cosa salvare e cosa no dell'economia



## RUBRICHE

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



## CARI ALUMNI



**Making things happen è il motto della quarta edizione di Unthinkables, la reunion tutta dedicata alla formazione continua di noi alunni organizzata dalla BAA e dalla SDA Bocconi, che animerà la sede del nostro ateneo il 14 e il 15 giugno ([www.unthinkables.alumnibocconi.it](http://www.unthinkables.alumnibocconi.it)).**

**Far accadere l'impensabile è quello in cui tutti noi siamo impegnati quotidianamente. Lo facciamo, per esempio, per far in modo che i nostri laureati, nonostante la crisi, entrino nel mondo del lavoro entro un mese dalla laurea e che, ultimo dato, a un anno dal conseguimento del titolo ben il 94,4% risultati occupato (di cui oltre il 17% all'estero).**

**Ma c'è un progetto nuovo in cui siamo oggi impegnati e che più di altri testimonia il nostro impegno a realizzare quello che per molti, ma non per noi, è impensabile. "Una scelta possibile" è infatti il nuovo programma di borse di studio che ci permetterà di garantire l'accesso agli studi in Bocconi a giovani, residenti a Milano e provincia, in condizioni economicamente disagiate e che senza questo programma non potrebbero mai pensare di proseguire gli studi universitari. È un progetto importante, ambizioso, socialmente rilevante per l'università e per chiunque vorrà essere con noi per sostenere il sogno di giovani meritevoli e bisognosi (per info [direzionevoluppo@unibocconi.it](mailto:direzionevoluppo@unibocconi.it)).**

**Andrea Sironi, rettore**

# Cento firme per essere VP

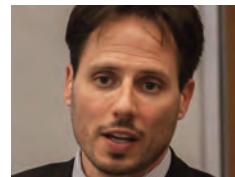
**V**icepresidente on campus della BAA? Da settembre si cambia. Non più un vp scelto tra gli studenti ma su iniziativa esclusiva dei vertici dell'associazione, bensì un ruolo, e una figura, che tratta proprio dal sostegno degli studenti la sua forza. L'obiettivo è di potenziare la relazione con il mondo studentesco in modo da svilupparne anche la retention nella BAA. Oggi l'attenzione verso la componente più giovane dell'università è forte, tanto che, già da due mandati, la vicepresidenza on campus è affidata a uno studente. Attualmente, la carica è ricoperta da **Antonio Aloisi**, quinto anno di giurisprudenza e rappresentante in cda. Adesso però, il ruolo sarà assegnato dal presidente **Pietro Guidani** a uno tra gli allievi che si saranno proposti durante l'estate attraverso una specifica call. Le regole

sono semplici: per poter proporre la propria candidatura serve lo status di alumnus, ossia l'essere iscritto a una laurea specialistica o frequentare il quarto o quinto anno della magistrale in giurisprudenza, ed è necessario che tale candidatura sia sottoscritta da 100 firmatari tra gli studenti. Insieme alla domanda, vanno allegati curriculum e una lettera motivazionale che sintetizzi le linee guida del proprio futuro impegno. "Vogliamo che la figura del vicepresidente on campus emerga dal confronto", spiega Aloisi. "Una decisione che evidenzia l'ulteriore slancio dell'associazione verso il mondo degli studenti". Dopo il 28 settembre, termine ultimo per l'invio delle candidature ([castigallvp@alumnibocconi.it](mailto:castigallvp@alumnibocconi.it)), "la selezione sarà fatta in base alle esperienze extracurricolari dei candidati (associative, di rappre-



**Antonio Aloisi**

presentanza, di volontariato), della lettera motivazionale e magari di un colloquio con i vertici dell'associazione e dell'università". Ma la BAA si rinnova anche tra i consiglieri. Dall'assemblea del 27 maggio sono emersi i quattro nuovi consiglieri BAA di nomina a 36 mesi: si tratta di **Demis Diotallevi**, referente delle aree Italia, **Fabrizio Cosi** per le attività sportive, **Giovanni Mocchi** per le attività di Career Advice, e **Anastassia Grigorieva** per l'international employability.



**Demis Diotallevi**



**Anastassia Grigorieva**



**Fabrizio Cosi**



**Giovanni Mocchi**

## fundraising news

### Ernesto Quinto, dal pensionato una mano ai più giovani



Non si incontrano per ricordare ciò che erano, ma "ciò che vogliamo ancora essere". Così **Ernesto Quinto**, laureato in economia aziendale in Bocconi nel 1977 e presidente dell'Ordine dei commercialisti di Cremona, spiega perché, insieme a un gruppo di fedelissimi ex allieghi al pensionato di via Bocconi 12, risponde ogni anno alla chiamata dello storico direttore dell'Istituto Bocconi, **Salvatore Grillo**, a incontrarsi per mantenere soldi i legami. Quest'anno, Quinto e amici hanno deciso di dare concretezza al loro sentimento di appartenenza all'università donando mille euro al progetto "Una scelta possibile", per il finanziamento di borse di studio per studenti in condizioni economiche e sociali disagiate. "Ci sentiamo parte di una comunità e questo è un modo per dare agli altri un po' di ciò che studiare alla Bocconi ci ha permesso di ottenere in questi anni", aggiunge Quinto. "Una via per contribuire a dare un'occasione a chi non ha i mezzi economici ma ha la stessa passione per lo studio". Ernesto Quinto quella passione la ricorda bene, condivisa con i tanti volti, oggi noti, che allora affollavano i corridoi della residenza universitaria. "Tra gli altri c'erano **Corrado Passera** e **Nando dalla Chiesa**. Per noi il pensionato è stato un collante, la cosa che ha unito chi magari proveniva da realtà diverse o dall'estero", racconta ancora l'alluno. Anche perché, fuori dalla porta, c'era una metropoli che alla fine degli anni Settanta era tanto sfidante quanto difficile: "Per me che venivo dalla Basilicata, gli 800 km da casa erano una distanza di mentalità prima ancora che fisica. Milano era la grande città e quelli erano gli anni della contestazione, della passione politica e delle discussioni. Ma ciò che era diviso dalle idee era poi riunito dall'amicizia che nasceva tra quei corridoi".



## Unthinkables: come cambiano i manager

Ci sarà anche Alberto Bombassei (nella foto), fondatore e presidente di Brembo, all'edizione 2013 di Unthinkables (14-15 giugno), l'evento di formazione e networking della Bocconi Alumni Association che coinvolge il mondo dell'imprenditoria e dell'accademia sui temi dell'innovazione, del marketing e della finanza. Making things happen, il motto di quest'anno, sarà affrontato da Bombassei nel corso della quarta sessione plenaria, sabato 15 giugno: come fare accadere le cose attraverso lo spirito imprenditoriale?



[www.unthinkables.alumnibocconi.it](http://www.unthinkables.alumnibocconi.it)

## Alle 8 per parlare di relazione col cliente

Quarto appuntamento per gli energizer breakfast organizzati dal Topic marketing. A Milano, alle 8 del 2 luglio, Silvia Candiani, direttore marketing & operations di Microsoft Italia, parla di innovazione e tecnologia per reinventare la relazione con i clienti. [marketing@alumnibocconi.it](mailto:marketing@alumnibocconi.it)

## Il 19 giugno si fa in tre

A Bologna si parla del colloquio di lavoro con Claudio Ceper, di Egon Zehnder International [areabologna@alumnibocconi.it](mailto:areabologna@alumnibocconi.it); [organization-hr@alumnibocconi.it](mailto:organization-hr@alumnibocconi.it)

Al chapter di Ginevra, Frode Hvaring, global human resources director di Eurovision - European broadcasting union, parla di *Leadership with drive*. Iscrizioni fino al 16 giugno.

[l\\_pescador@yahoo.com](mailto:l_pescador@yahoo.com)

A Genova incontro con Alessandro Chelo, esperto di gestione del cambiamento culturale nelle imprese, per discutere dei nuovi valori del fare impresa oggi. [areagenova@alumnibocconi.it](mailto:areagenova@alumnibocconi.it)

## Doppio appuntamento con l'arte

Due appuntamenti per celebrare due diversi tipi di arte. L'Area Modena organizza il 18 giugno una visita al Museo Ducati di Bologna, con l'intervento del direttore marketing dell'azienda, Diego Sgorbati. È gratis, ma è richiesta l'iscrizione.

[areamodena@alumnibocconi.it](mailto:areamodena@alumnibocconi.it)

Il 28 giugno il chapter di Parigi ha in programma una visita guidata alla mostra *Murano fragile* del Musée Maillon. Ventì i posti disponibili, non solo per i soci Baa.

[manuela.meuniernoel@gmail.com](mailto:manuela.meuniernoel@gmail.com)



## Foto di gruppo per l'Mba reunion

Mba Reunion Scholarship 2013, missione compiuta. Grazie alle donazioni degli alunni e alla BAA, la somma di 43.500 euro per la prima borsa di studio è stata raggiunta. Nella Reunion sono stati anche premiati gli Mba arrivati da più lontano (11.200 km per Enrique Savanti da Buenos Aires) e i class leader che hanno aggregato più compagni (Paola Caiozzo e Gert Mortensen, Mba 18). Qui tutte le foto a partire da quelle del team cooking

[www.alumnibocconi.it/gallery/mba-reunion-2013-parte-i](http://www.alumnibocconi.it/gallery/mba-reunion-2013-parte-i)



## Cda: ecco come deve essere

Quali caratteristiche deve avere un cda? La risposta il 25 giugno in Bocconi al convegno *Il cda utile* organizzato dal Topic BAA plurality & diversity, Nedcommunity, Osservatorio diversity management SDA Bocconi e Pwa in collaborazione con Ernst & Young e Allen & Overy. [info@pwa-milan.org](mailto:info@pwa-milan.org)

## Londra: il darwinismo nel fashion

Come sta cambiando il retailing nel mondo della moda? Ne discute il 27 giugno Stefania Savio, direttore del Mafed SDA Bocconi, con accademici del London College of Fashion e aziende del settore. [arealondra@alumnibocconi.it](mailto:arealondra@alumnibocconi.it)

## dal network

### I bocconiani polacchi guardano a Giacomo

L'idea di creare un chapter della BAA a Varsavia l'ha avuta lui e l'ha realizzata nel 2009. **Giacomo Passoni**, che nella vita professionale è direttore della filiale polacca della società In Job, da allora è alla guida della rappresentanza degli alunni in Polonia. "Il chapter di Varsavia di fatto si occupa di tutto il bacino di bocconiani nel paese, che sono circa una cinquantina, più della metà dei quali sono polacchi", spiega. Numeri ancora ridotti sui quali però il gruppo sta lavorando. Per aumentare la massa critica, dal 2011 Passoni e compagni hanno sviluppato una strategia per la realizzazione di eventi che si basa sulla joint venture con la Warsaw School of economics, partner ufficiale della Bocconi, e la Kozminski University. Partnership che hanno portato, per esempio, al coinvolgimento dell'ex ministro dell'economia polacco in una conferenza sulle sfide finanziarie per le pmi. Passoni, che ha fatto del mondo del lavoro il suo lavoro, batte molto sulle caratteristiche del paese: "Il job market polacco è attraente ma c'è una forte limitazione che è rappresentata dalla barriera linguistica. È richiesta la conoscenza del polacco, in particolare per le posizioni di ingresso e di middle management". È un mercato veloce e la flessibilità è la regola. Il contratto a tempo indeterminato esiste, ma non è comparabile con quello italiano. Questa flessibilità è il motivo per cui molte aziende estere hanno sviluppato qui parte della loro attività". Un sistema fluido, ma che porta con sé il rischio di una maggiore insicurezza per i posti di lavoro. "Si è scelto di far pendere l'ago della bilancia più verso la flessibilità", chiosa Passoni. "Qui l'articolo 18 ha caratteristiche ben diverse".

[areavarsavia@alumnibocconi.it](mailto:areavarsavia@alumnibocconi.it)





**Q**uando fa finanziare dai privati i propri progetti, la pubblica amministrazione deve avere buona capacità contrattuale ed essere in grado di standardizzare i tassi di rendimento sulla base di parametri di riferimento e di definire contratti che consentano una convergenza dei rendimenti effettivi verso livelli accettabili. Lo suggeriscono **Veronica Vecchi** (SDA Bocconi), **Stefano Gatti** (Dipartimento di finanza) e **Mark Hellowell** (University of Edinburgh) in un articolo di prossima pubblicazione su *Health Policy*, che analizza 77 progetti di Private finance initiative (Pfi), con un valore totale di 7,3 miliardi di sterline, firmati tra il 1997 e il 2011 da organizzazioni sanitarie del British National Healthcare Service. Dalla ricerca risulta che i finanziatori privati degli ospedali pubblici inglesi ottengono rendimenti significativamente maggiori del loro costo del capitale.

L'investimento in un'operazione di Pfi è considerato dagli operatori un investimento relativamente poco rischioso per gli investitori, dal mo-



Stefano Gatti  
Veronica Vecchi



mento che non vi è rischio di mercato. Le operazioni vengono realizzate attraverso una società veicolo (Spv) e il finanziamento dell'investimento iniziale avviene attraverso un mix di equity dagli sponsor della Spv (circa il 10% dell'investimento) e di debito, raccolto presso le banche o gli obbligazionisti, secondo un approccio di project financing. In cambio dell'investimento e della gestione delle prestazioni non sanitarie, agli investitori è riconosciuta una

“unitary charge” indicizzata all'inflazione.

Dal punto di vista finanziario non è dunque giustificato un rendimento in eccesso che si misura in una differenza media tra il costo medio ponderato del capitale (Weighted average cost of Capital, Wacc) di ciascun investitore e il tasso interno di rendimento dell'equity (Internal rate of return, Irr) previsto dal progetto pari al 9,27%.

Dal momento che costi così alti pregiudicano la possibilità del servizio pubblico di soddisfare i bisogni sanitari del cittadino, urgono maggiori competenze e maggiore capacità contrattuale.



## Chi guadagna con l'ospedale

### Il controllo che crea conoscenza

Da un po' di tempo a questa parte, l'attenzione degli studiosi si è sempre più rivolta a capire se e come i meccanismi di controllo di gestione nelle knowledge intensive firms (Kif) possono agire come leve di trasferimento delle conoscenze, e quindi essere considerati come meccanismi di coordinamento e di apprendimento.

Lo studio di **Angelo Dittilo** (Dipartimento di accounting dell'Università Bocconi e SDA)

*Designing Management Control Systems to Foster Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: A Network-Based Approach*, di recente pubblicazione sulla *European Accounting Review*, approfondisce la comprensione dei meccanismi di controllo di gestione nelle Kif e il loro impatto sulle attività di gestione della conoscenza.

Per illustrare come e quando i sistemi di controllo di gestione agiscono come mezzo attraverso cui la conoscenza può circolare ed essere trasferita all'interno delle Kif, Dittilo utilizza dati qualitativi raccolti in una società di software con casa madre nel Regno Unito. Da un lato, l'autore mette in luce il ruolo del controllo di gestione nel facilitare la diffusione e la condivisione delle conoscenze, e, dall'altro lato, offre un'interessante riflessione su 'quali' sistemi di controllo di gestione una Kif dovrebbe implementare.



### Mp3, musica per pubblico e privato che collaborano

Negli ultimi anni si sono diffusi sempre più diversi modelli di collaborazione tra attori pubblici e privati che hanno consentito la messa a sistema di risorse e competenze per sostenere lo sviluppo delle imprese e il potenziamento delle infrastrutture. Tali collaborazioni hanno acquisito una particolare centralità in Europa, come conseguenza del contenimento della spesa pubblica, ma si sono dimostrate efficaci anche in paesi con maggiore stabilità finanziaria. Ora queste forme di collaborazione saranno fonte di studio approfondito da parte di un nuovo osservatorio, il Monitor Ppp (Mp3), un'iniziativa della Bocconi con il supporto dei partner Cassa Depositi e Prestiti, Boston Consulting Group, Ernst & Young e Gianni-Origni-Grippo-Cappelli & Partners. Le attività dell'Osservatorio Mp3, nato su iniziativa di **Guido Corbetta** (nella foto) e **Stefano Caselli** della Bocconi e coordinato operativamente da **Veronica Vecchi**, consistono in ricerca scientifica e divulgativa e focus group e seminari con i principali attori internazionali, per stimolare un confronto sul ruolo delle diverse forme di partnership pubblico privato nel creare valore e sviluppo. “Mp3 è il tentativo di costruire all'Università Bocconi un punto di riferimento per le istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali, sulle partnership pubblico privato.

La sua attività è primariamente finalizzata a produrre ricerca influente non solo a supporto del dibattito, ma anche a sostegno dello sviluppo di nuovi modelli di partnership,” spiega Corbetta.





# Oggettività e soggettività nelle decisioni

**S**imone Cerreia-Vioglio, Fabio Maccheroni e Massimo Marinacci (Dipartimento di scienze delle decisioni) con Luigi Montrucchio (Università di Torino), nel loro *Classical Subjective Expected Utility* (di prossima pubblicazione su *Proceedings of the National Academy of Sciences*), creano un nuovo quadro di riferimento che combina il classico approccio di teoria delle decisioni à la Wald con l'approccio soggettivo à la Savage.

Abraham Wald è considerato il padre della



Dall'alto in basso:  
Simone Cerreia Vioglio  
Massimo Marinacci  
Fabio Maccheroni

teoria statistica classica. Nel suo pionieristico libro del 1950 studia problemi in cui i decision maker scelgono tra azioni il cui risultato dipende da alcuni, verificabili stati del mondo. Wald assume un insieme di distribuzioni di probabilità "oggettive" che possono generare gli stati, e una di esse è la distribuzione che effettivamente li genera. L'assunzione principale del quadro di riferimento creato da Wald è che il decision maker sia in grado di assumere una classe di distribuzioni di proba-

bilità per gli stati. Al contrario, Leonard Savage nel suo famoso libro del 1954 sviluppa un approccio squisitamente soggettivo in cui i decision maker massimizzano l'utilità attesa delle azioni, calcolata rispetto a una probabilità soggettiva degli stati, che quantifica le loro credenze.

I due approcci alla teoria delle decisioni sono spesso stati descritti come alternative irriducibili. Cerreia-Vioglio, Maccheroni, Marinacci e Montrucchio mostrano che, invece, possono benissimo essere complementari. Gli autori propongono un modello che riesce a incorporare una collezione di distribuzioni di probabilità, come assunto da Wald, in un contesto altrettanto soggettivo à la Savage.

## Cittadini che coproducono servizi pubblici

La teoria contemporanea del management pubblico tende a focalizzarsi sui processi amministrativi o sulla gestione dei rapporti intraorganizzativi, poiché questi aspetti sono ritenuti centrali nella teoria dell'amministrazione pubblica e nel cosiddetto New Public Management. Tuttavia, sviluppi recenti sembrano richiedere un paradigma più ampio e comprensivo, che enfatizzi sia la governance dei rapporti interorganizzativi che l'efficacia del sistema nel suo complesso. Un'altra criticità degli approcci esistenti al problema è che derivano dalla ricerca nell'ambito del management, secondo la quale i servizi pubblici devono essere orientati al prodotto,

quasi si trattasse di manifattura. Il management pubblico dovrebbe invece occuparsi innanzitutto di servizi, con una visione ampia delle politiche pubbliche, che tenga conto sia delle organizzazioni che forniscono servizi che delle relazioni fra di esse.

In un articolo di review intitolato *A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach*, recentemente apparso su *American Review of Public Administration*,

Greta Nasi (nella foto), professore associato presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, ed i suoi coautori Stephen Osborne (University of Edinburgh) e Zoe Radnor (Loughborough University) propongono un nuovo approccio

"public service-dominant" al management pubblico, ovvero un approccio basato sui servizi pubblici e che enfatizzi i processi di trasformazione della conoscenza. I quattro capitoli di questo framework sono l'orientamento strategico, il marketing dei servizi pubblici, la coproduzione e la gestione delle operations.



## NOMINI & PREMI



### ORESTE POLLICINO

(Dipartimento di studi giuridici) è risultato vincitore per il 2013 della Jemolo Fellowship, creata presso il Nuffield College di Oxford con l'obiettivo di rafforzare i legami accademici tra Italia e Regno Unito nei settori dell'economia, del diritto, della sociologia, delle scienze politiche e della storia moderna. La Jemolo Fellowship consente ai ricercatori che hanno l'Italia come oggetto di lavoro, di passare un periodo presso il College.



### CARMELO CENNAMO

(Dipartimento di management e tecnologia) presenterà il paper *Towards an Integrated Perspective on Platform Market Competition*, (con Ivanka Visnjic, Esade Business School) all'annual meeting dell'AOM. Il paper sarà pubblicato nei Best Paper Proceedings of the 2013 Academy of Management Meeting.



### ROSANNA TARRICONE E ALEKSANDRA TORBICA

(Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) sono le curatrici di uno special issue di *Value in Health*, che è il frutto del convegno internazionale *Sustaining and Implementing Universal Health Coverage: 4 Perspectives for 5 Continents* organizzato da SDA Bocconi nel febbraio 2012.



## Una buona sanità in tempi di tagli

La qualità della sanità pubblica in tempi di tagli di bilancio non può essere data per scontata. Se, fino alla fine dello scorso decennio, i budget per la sanità sono andati aumentando anno dopo anno, il processo ha cambiato segno di recente, partendo dai paesi che stanno soffrendo di più la recessione. *What Healthcare Can We Afford? Better, Quicker, Lower Cost* è il tema dell'annual conference 2013 della European health management association (Ehma), che si terrà alla Bocconi tra il 26 e il 28 giugno, con la cura scientifica di Federico Lega (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, nella foto).

"Oggi più che mai", recita la presentazione della conference, "accademici, professionisti, policy maker e manager devono essere creativi, innovativi e cooperativi per esplorare come assumersi collettivamente la responsabilità di creare sistemi sanitari sostenibili oggi e affrontare le sfide del domani".



# Luci e ombre dell'Italia che produce



***I punti deboli della nostra economia non devono diventare l'alibi di un paese immobile  
La chiave di volta sarà la media impresa, che ha saputo cogliere bene il cambiamento***

di Severino Salvemini @ foto di Paolo Tonato

**H**o fatto un sogno. In un'azienda dall'architettura contemporanea i magazzini sono vuoti e nei piani superiori molte scrivanie sono deserte. Negli uffici invece popolati, alle 7 di pomeriggio lavorano ancora freneticamente impiegati e dirigenti. Vestono informalmente e parlano poco tra loro, mentre in alcune sale riunioni qualche gruppo di persone assiste ad una proiezione di slides. Non c'è alcun rumore, non si sentono parole.

La morale del sogno? Può essere una, ma anche il suo opposto: angoscia o serenità. Potrebbe essere un'azienda dove molti di

dipendenti sono in cassa integrazione, perché il mercato e gli ordini sono da mesi in strutturale declino e il magazzino senza merce ne è la dimostrazione evidente. E i pochi che rimangono devono supplire al superlavoro burocratico, perché la ristrutturazione incombente li ha schiacciati in una relazione

gerarchica dominante che non può essere rifiutata, pena il loro allontanamento. Coloro che sono nelle sale riunioni continuano a perpetrare la stanca ritualità dei gruppi di lavoro, alla ricerca di decisioni sempre più difficili da assumere, quando l'atmosfera diventa rassegnata e rinunciataria. Anche il look dei lavoratori, senza più attenzione alla formalità dell'abito, tradisce una scarsa attenzione all'estetica e una sciatteria che segnala ormai uno sciarso amor proprio.

Ma l'interpretazione del sogno potrebbe essere esattamente il contrario. Il magazzino non serve più perché l'organizzazione ha saputo progettare una supply chain in cui tutto viene movimentato da una logistica reticolare che poco incide sulla necessità di avere merce in sede. Molti dipendenti sono assenti fisicamente dal luogo di lavoro perché la connessione senza fili consente una professionalità in remoto, evitando costose trasferte di pendolarismo e migliorando la qualità della vita dei lavoratori. Alcuni prolungano volentieri il loro orario, perché sono identificati in un progetto imprenditoriale visionario e coinvolgente



@severino.salvemini  
@unibocconi.it

Severino Salvemini, professore ordinario di  
organizzazione aziendale, insegna, tra l'altro,  
introduction to management consulting



# Patuano: perché si può innovare



## LE SPECIALIZZAZIONI DELL'ECONOMIA ITALIANA

Il fatto che l'Italia rimanga il secondo paese manifatturiero d'Europa è un punto di forza e non di debolezza. È proprio l'industria ad aver consentito al primo, cioè la Germania, di tornare alla crescita.



## LA PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO

L'Italia, da questo punto di vista, è in sofferenza, non solo per l'eccessiva tassazione del fattore la-



e sono ben lieti di contribuire con la loro creatività ad missione aziendale, in cui i loro capi li hanno coinvolti in una relazione di empowerment. I gruppi di lavoro stanno scambiandosi competenze e buone pratiche di risoluzione dei problemi sulla base di un valore di condivisione delle conoscenze che è per loro gratificante e motivante in termini di sviluppo professionale. L'abitudine a vestirsi in modo informale tradisce una cultura organizzativa che privilegia norme di comportamento basate sulla professionalità piuttosto che sul rango gerarchico o sull'anzianità.

Questo sogno è la metafora della nostra situazione economica attuale, fatta di molte ombre e di molti nodi irrisolti, ma anche di luci e di alcuni primati, che purtroppo la nostra scarsa autostima del momento finisce per farci dimenticare e far ricadere sotto una soglia di definitiva rassegnazione. Siamo stati colti dalla crisi del 2007, quella successiva all'impennata delle insolvenze dei mutui sub-prime degli Stati Uniti, quando l'Italia stava completando il percorso di modernizzazione istituzionale (la deburocratizzazione, la riforma fiscale, la flessibilizzazione del mercato del lavoro, l'efficientamento della giustizia civile, il ringiovanimento del modello formativo).



**Marco Patuano**, laureato in Economia aziendale nel 1990 con specializzazione corporate finance, è amministratore delegato di Telecom Italia dal 2011. È membro del consiglio di amministrazione della Fondazione partnership per Bocconi, che forma, promuove e diffonde espressioni della cultura, con particolare riferimento all'educazione, all'istruzione e alla cultura manageriale e d'impresa.

vorò, ma anche per il cattivo match tra sistema dell'istruzione e mondo del lavoro, che porta troppi giovani a specializzarsi in discipline che non trovano riscontro, e per le eccessive rigidità. Soprattutto nei momenti di crisi, i giovani devono poter entrare nel mondo del lavoro con modalità sufficientemente flessibili da consentire alle aziende di valutarli ed eventualmente assumerli.



## LA QUALITÀ DELLE RISORSE UMANE

Lo verifichiamo ogni giorno, grazie agli stretti contatti con il mondo dell'università e della ricerca. Il guaio è che rischiamo di sprecare, o di perdere, queste risorse umane di qualità, perdendo anche il patrimonio costituito dal loro entusiasmo. Con il progetto Changemakers, in collaborazione con Expo 2015, ci proponiamo di premiare i talenti under 30 capaci di progettare soluzioni che migliorino la vita di almeno un milione di persone.



## GLI INVESTIMENTI IN INFRASTRUTTURE

Sia gli investimenti pubblici, sia quelli privati sono stati sacrificati all'altare dei conti pubblici e perciò siamo in sofferenza. Trovo paradossale che tali investimenti rientrino nel calcolo del deficit pubblico ai fini del patto di stabilità e crescita. Si tratti con rigore la spesa corrente, si pretendano efficienza e produttività dalla spesa pubblica, ma non si faccia contenimento del deficit contraendo gli investimenti.



## LA POSSIBILITÀ DI INNOVAZIONE

Le imprese italiane si sono dimostrate capaci di fare innovazione per risparmiare, un po' meno di fare innovazione per migliorare il profilo aziendale a 360 gradi, per realizzare prodotti che consentano di esplorare nuovi mercati. Si sono dimostrate capaci di innovazione nel proprio core-business ma non nelle infrastrutture, anche di tipo informatico, forse perché si trattava di investimenti costosi, e che necessitavano di competenze che molte imprese non avevano. Oggi, però, i costi si sono sensibilmente ridotti e le sinergie che si ottengono sono più evidenti.



## L'AMBIENTE PER LE START UP

Sulle start up si fa molta retorica, ma pochi fatti. Quello che è davvero importante è creare un ambiente che tolleri il fallimento senza penalizzarlo né economicamente né socialmente. Da noi, invece, troppi adempimenti burocratici complessi e costosi alzano subito la posta e il fallimento è vissuto come uno stigma. Dobbiamo facilitare i primi passi di aziende destrutturate e con idee tutte da comprovare. Con questa finalità noi gestiamo tre incubatori a Catania, Roma e Milano, assegniamo grant d'impresa alle idee migliori, sosteniamo i migliori PhD, ma ci sentiamo un po' soli nel panorama italiano.



## LA TENDENZA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Non siamo certo all'avanguardia nell'internazionalizzazione dei percorsi lavorativi, ma la tendenza è positiva. Non mi straccio le vesti quando sento parlare di emigrazione intellettuale, purché i talenti, poi, tornino in patria arricchiti dall'esperienza internazionale.



**Francesco Zonin**, vicepresidente di Casa Vinicola Zonin, si è laureato in Bocconi nel 1998 in Economia aziendale.

## Zonin: la ricchezza è il territorio



### LA CAPACITÀ IMPRENDITORIALE

La vera forza dell'economia italiana è la capacità di fare impresa, che è presente in ogni zona del paese. A ogni livello, sia che si tratti di imprese grandi, medie o piccole, c'è una spinta a innovare, un orgoglio per quello che si fa che è unico. All'estero non esiste niente di paragonabile.



### LA QUALITÀ DELLE REGOLE

A livello burocratico, le regole ci sono ma peccano di chiarezza. Non è un problema di un eccessivo numero di regole, perché negli Stati Uniti, per fare un esempio, nel nostro settore ci sono ancora più regole da osservare. Ma c'è chiarezza, certezza del diritto. In Italia invece ti trovi sempre davanti qualche eccezione, quello che ottieni in un mese in una regione, in un'altra ti servono anni perché dipende dalle persone, dalle interpretazioni e da infiniti cavilli. Lo stesso dicesi per le tasse, che negli Usa sono meno ma certamente vengono pagate da tutti.



### LO SCARSO RISPETTO DELLE LEGGI

Prendiamo la nuova legislazione in materia di relazioni commerciali tra imprese, che impone dallo scorso ottobre il termine di 30 o 60 giorni (a seconda dei prodotti, deperibili o meno) per il pagamento dei prodotti alimentari. È una legge giusta, che ci avvicina alle medie europee. Ma,

come già avvenuto per altri dispositivi simili, verrà difficilmente rispettata perché poco chiara e difficile da far rispettare. Questo è un problema tipicamente italiano.



### LA DIMENSIONE DELLE NOSTRE AZIENDE

È ancora quella di prima della caduta del muro di Berlino, la dimensione media di un'azienda viticola italiana è intorno ai due ettari. Il mercato però nel frattempo è quintuplicato. Questo ha effetti negativi sull'internazionalizzazione, perché per un'azienda medio-piccola andare all'estero è costoso e complicato. Occorrerebbe fare sistema, come fa per esempio la Francia, dove le aziende sono sosteute dalla pubblica amministrazione e dove vengono compiuti approfonditi studi di mercato che da noi non esistono. Ma non sono solo le aziende a non essere conformi agli standard globali, bisogna dire lo stesso della pubblica amministrazione, della borsa e del sistema bancario.



### L'UNICITÀ DEL NOSTRO TERRITORIO

La varietà geografica del nostro paese lo rende unico e privilegiato. Così come la nostra cultura. Possiamo attingere a risorse, soprattutto nel campo dell'agroalimentare e del turismo enogastronomico, per esempio, che nessun altro paese può vantare. Siamo seduti su un'enorme miniera di cui non abbiamo la chiave. Ma se riuscissimo a trovarla...

## Novelli: servono mentor per aiutare le startup



### LA DIFFICOLTÀ DI CREDITO

Le banche non danno credito, in particolare ai giovani imprenditori, soprattutto quando le attività che devono essere finanziate sono di tipo social o più in generale attività sul web.



### LA MANCANZA DI FIGURE CHE ACCOMPAGNINO LE IMPRESE

In Italia esiste un grande fiorire di start up e di progetti che le incentivano. Purtroppo però tali progetti non prevedono quasi mai la figura del 'mentor', un industriale maturo che aiuti il neoimprenditore a muovere i primi passi e a non arrendersi davanti alle difficoltà, soprattutto quelle burocratiche. In questo modo, anche finanziare le neonate imprese serve a poco, perché una volta esaurite le risorse l'azienda non riesce ad andare avanti.



### IL CONCETTO DI FALLIMENTO

Sia da un punto di vista culturale sia pratico. Negli Usa se una start up fallisce si tratta di qualcuno che ha voluto provare e che probabilmente ci riproverà avendo fatto tesoro dell'esperienza precedente. In Italia il concetto di fallimento si estende dall'attività alla persona.



### UNIVERSITÀ, IMPRESA E RICERCA NON SI PARLANO

Non c'è connessione tra università, imprese e ricerche. Esistono moltissimi brevetti fermi nelle università e che potreb-

bero uscire sul mercato, ma questo non avviene proprio perché manca un collegamento più diretto.



### LE DIMENSIONI DELLE AZIENDE

Il fatto di avere aziende medio-piccole, in un momento in cui il mercato globale ti obbliga ad internazionalizzarti, è un handicap. Le aziende, per poter affrontare i mercati di paesi molto diversi dal nostro, sono costrette a fare network, ma qui entra in gioco un'altra caratteristica tipica del nostro paese, cioè l'eccessivo individualismo, la mancata condivisione delle idee. Una eccessiva frammentazione non è vincente quando si vuole conquistare il mercato globale.



### LA CREATIVITÀ E LA CULTURA

Abbiamo una creatività unica, che è il frutto di secoli di straordinaria cultura, e che costituisce un vantaggio competitivo che ancora conserviamo. Molti paesi sarebbero pronti a investire ingenti quantità di denaro affinché le nostre aziende si trasferiscano da loro. Dobbiamo invece introdurre strumenti fiscali e normativi per aiutare le aziende a restare.



### LE ECCELLENZE TERRITORIALI

Sono poche, ma esistono. Una per tutte è Milano, con le sue aziende e le sue università. Milano rappresenta un territorio forte, un modello che se replicato anche in altre regioni potrebbe fare dell'Italia una vera Silicon Valley europea.



**Emiliano Novelli**, imprenditore e presidente dei Giovani imprenditori di Assolombarda, si è laureato in Bocconi nel 2003 in Economia e legislazione per l'impresa.

E il sistema aziendale, che stava faticosamente cercando di rimettere in moto un percorso di crescita si è inceppato in una spirale vizio-  
sa. I punti dolenti della nostra economia sono diventati l'alibi di un paese immobile, in cui le persone hanno finito per deresponsabilizzarsi e – quando esprimono carattere attivo – per rifugiarsi nel divieto.

Intrappolati quindi nel declino? Ma il nostro Paese ha spesso saputo rinascere (ci ricordiamo ancora le premesse dell'ultimo "miracolo" italiano?) e pertanto dobbiamo solo trovare un po' di spinta e un po' di caparbietà per rinforzare le esperienze positive e per abbandonare definitivamente quelle negative. Per ridiventare padroni del nostro futuro. Occorre però metterci d'accordo su cosa intendiamo oggi – nella seconda decade dell'attuale secolo – per crescita. Quella che ha la ricchezza materiale come unico parametro di riferimento? Sicuramente no. Meglio liberarsi in fretta da questa idea e sposare un concetto di crescita in grado di porre le condizioni perché il domani tenda ad essere migliore dell'oggi. In questa prospettiva è opportuno distinguere quali elementi ci danno speranze per una impresa prospetticamente eccellente e quali invece dovrebbero essere cancellati dal nostro tableau de bord. In poche parole, ciò che è cattivo e ciò che è buono.

#### LE COSE DA ABBANDONARE

Nell'economia reale il gioco non si fa solo sulle condizioni esterne, ma si conduce sulle scelte interne, sui processi di impresa, sulle mosse aziendali, sugli acumi del top management. Aspetti che nell'ultima decade hanno determinato lo smarrimento nelle decisioni e il tentennamento dei gruppi dirigenti impauriti e senza visioni, tutti in attesa di condizioni di business environment più favorevoli. Con conseguenti scarse occasioni di sano azzardo imprenditoriale e di lanci di cuore oltre l'ostacolo. Tutto ciò è visibile nelle grandi dimensioni di impresa. Lì il management ha comportamenti più tardivi rispetto ai cugini internazionali. Le strategie sono troppo poco determinate e affini a convenienze di breve termine; gli sviluppi del capitale umano sono basati su investimenti formativi esili che producono competenze poco originali e distinte (l'investimento in formazione delle imprese nazionali è da anni sotto l'1% del fatturato annuo); i disegni organizzativi sono rudimentali e burocratici; la direzione è autoreferenziale, poco mobile e scarsamente orientata al ri-

# Jerusalmi: più cultura finanziaria



## LA CAPACITÀ D'INNOVAZIONE DELL'IMPRESA

Le imprese italiane non sono solo capaci di innovare e di superare le difficoltà congiunturali, ma sono leader in centinaia di nicchie di mercato, come dimostra una recente rilevazione della Fondazione Edison, che vede l'export delle imprese italiane nelle prime tre posizioni mondiali in un migliaio di nicchie di mercato su 5.000.



## IL QUADRO GIURIDICO/AMMINISTRATIVO

Anche gli imprenditori più motivati potrebbero perdere la pazienza e trasferirsi all'estero di fronte a tempi e pratiche burocratiche senza eguali in Europa. Non attiriamo più investimenti dall'estero, ma non ne attiriamo più neppure dagli attori nazionali. Si deve accelerare il cambiamento muovendosi con concretezza e semplicità.



**Raffaele Jerusalmi**, laureato nel 1988 in Discipline economiche e sociali alla Bocconi, è amministratore delegato di Borsa Italiana.



## L'APERTURA INTERNAZIONALE DEL SISTEMA FINANZIARIO

Il 96% degli investitori istituzionali delle società del Ftse Mib proviene dall'estero. È un aspetto molto importante, in un Paese dove il mercato non ha un forte sostegno da parte dei fondi pensione e di altri soggetti istituzionali nazionali.



## LA CAPACITÀ DEL SISTEMA BANCARIO DI EROGARE CREDITO

Il sistema bancario soffre della mancanza di una governance con vigilanza unica a livello europeo. Inoltre la difficoltà di erogare credito dipende anche dalla regolamentazione sempre più stringente: se alle banche si chiedono maggiori requisiti di capitale e l'utilizzo di una minore leva finanziaria, l'esito non può che essere una maggiore selettività nell'erogazione del credito.



## LA STRUTTURAZIONE DEL SISTEMA FINANZIARIO

In compenso si va strutturando, da un po' di anni, un sistema finanziario più articolato, con l'ingresso di nuovi attori tra cui i fondi di private equity. In questo nuovo scenario, il credito bancario e la quotazione non sono più le uniche opzioni e anche Borsa Italiana ha potuto aprire nuove strade sempre più a misura di pm, lanciando un'iniziativa come Elite, che accompagna le imprese più promettenti in un percorso di crescita e di avvicinamento ai mercati finanziari e all'apertura del capitale.



## LA CULTURA FINANZIARIA DEGLI IMPRENDITORI

Se nel mercato ci sono più capitali che opportunità per impiegarli il motivo va ricercato anche nella cultura finanziaria degli imprenditori italiani, poco inclini all'apertura del capitale e alla trasparenza. È sempre più necessario che gli imprenditori comprendano che la crescita dimensionale è un fattore chiave e che può essere raggiunta attraverso soluzioni diverse, ognuna delle quali presenta pro e contro, che si devono saper valutare.



## LA CULTURA FINANZIARIA DEI CITTADINI

Se fino agli anni '90 il livello è stato piuttosto basso, ci sono stati successivamente netti miglioramenti. Intendiamoci, non abbiamo ancora raggiunto una condizione ideale, basti pensare che non esistono programmi di alfabetizzazione finanziaria nelle scuole superiori, ma molte storture sono state risolte.



## LA FISCALITÀ SU FINANZA E LAVORO

Nell'ottica di una crescita ottenibile attraverso capitali di mercato, la tassa sulle transazioni finanziarie, la cosiddetta Tobin Tax, è un nonsenso, perché ostacola una raccolta efficiente del capitale. Ma anche una pressione fiscale come quella italiana sul lavoro contribuisce ad allontanare gli investitori.



**Mario Nava**, laureato nel 1989 in Economia politica alla Bocconi, è acting director alla Direzione generale del mercato interno, responsabile per la regolamentazione delle istituzioni finanziarie presso la Commissione europea.



schio e all'apertura (basta calcolare la diffusione dei sistemi di incentivi manageriali basati sul raggiungimento reale degli obiettivi target e se ne avrà la riprova); la governance aziendale si tramanda senza confronti e inclusioni esterne, con estensioni di patti di controllo, piramidi societarie e forme di potere insindacabile; la creatività di cui tanto si parla nello stivale del bello e del ben fatto non è altro che un pizzico di ritocco incrementalistico senza strappi di discontinuità o di radicale innovazione. Il tutto condito da una scarsa patrimonializzazione, resa ancora più traballante dalla fuga dei cosiddetti "animal spirits", che durante la crisi hanno preferito la rendita immobiliare alla scommessa manifatturiera. Serve un nuovo ripensamento per l'industria di maggiori dimensioni, oggi decisamente incongrua rispetto al fabbisogno contemporaneo di competitività.



#### LE COSE DA NOBILITARE

Accanto a questo quadro non certo rassicurante, qualche parola più positiva sulle aziende di dimensioni minori, sulla solidità del loro modello di governance famigliare (spesso bistrattato come

# Nava: la prudenza del sistema banca



#### L'ELEVATO LIVELLO DEL DEBITO PUBBLICO

Tra le variabili macroeconomiche questa è certamente quella più spinosa. Il debito che si è accumulato negli anni è di gran lunga il più alto tra quelli delle grandi economie europee e fra i più alti in assoluto. Tuttavia, l'aspetto più negativo della situazione economica italiana nasconde anche un aspetto profondamente positivo: proprio a causa dell'enormità del debito, negli ultimi anni si è generato un grande sforzo, politico ed economico, per ridurlo, attraverso surplus primari ricorrenti e riduzione del deficit al di sotto della soglia del 3%. E infatti, nonostante lo spread rimanga alto, i tassi di interesse assoluti sono a livello di 20 anni fa, a dimostrazione sia di un risparmio copioso delle famiglie sia della fiducia dei mercati finanziari verso gli sforzi italiani per la riduzione del debito. Inoltre, l'entità di questo ha avuto l'effetto positivo di creare grande professionalità e attenzione nella sua gestione e nelle sue emissioni.



#### IL TASSO DI CRESCITA DELL'ECONOMIA ITALIANA

La bassa crescita degli ultimi 10-15 anni è un dato di fatto ed è sicuramente un aspetto negativo della nostra economia. Le variabili che più hanno subito una contrazione importante sono la domanda interna, in particolare quella per investimenti. Tuttavia anche questo aspetto negativo nasconde l'ottima resistenza dell'export italiano, fatto da prodotti di nicchia, se non di

eccellenza, spesso non sostituibili con prodotti simili, e capace di adattarsi ai cambiamenti grazie a una struttura industriale molto flessibile, basata sulle piccole e medie imprese.



#### IL SISTEMA BANCARIO

#### E IL SUO SISTEMA DI SUPERVISIONE

Il sistema bancario italiano, nelle sue principali componenti di banche commerciali, banche cooperative e banche di risparmio, ha mantenuto un profilo di rischio prudente senza eccedere nell'investimento in prodotti esotici e dubiosi. Questo aspetto, unito a una stretta opera di vigilanza di Banca d'Italia, ha fatto sì che le banche italiane abbiano saputo resistere meglio alla crisi, cosicché anche adesso il nostro sistema bancario rimane sotto controllo e certamente non sovraesposto. Le banche, quindi, possono ancora giocare un ruolo chiave nel rilancio dell'economia del paese.



#### LE POTENZIALITÀ DEL SETTORE DEL TURISMO

In questo momento di bassa crescita bisogna supportare le imprese per favorire l'export. E deve essere chiaro che la promozione del made in Italy passa anche per la promozione del turismo. Oggi l'Italia ha circa la metà dei turisti della Francia e ciò succede perché la miriade di meraviglie che l'Italia può offrire non sono messe in rete e valorizzate o sfruttate a dovere. L'esempio migliore sono gli orari di apertura del Colosseo, che

# Piacentini: c'è un'Italia al top, ma dob



#### LE COMPETENZE DEL CAPITALE UMANO ITALIANO

Vista dall'estero, l'Italia non è brutta come si dipinge. I nostri migliori laureati non hanno nulla da invidiare ai migliori laureati del resto d'Europa, anche nelle materie di tipo quantitativo, in cui si ritiene comunemente di dover colmare un gap. Devo però ammettere che il mio osservatorio è un po' distorto, dal momento che possiamo permetterci un processo di selezione rigorosissimo e finiamo per entrare in contatto solo con le élite.



#### L'ATTRATTIVITÀ DEGLI INVESTIMENTI STRANIERI

Non siamo particolarmente attrattivi perché un'impresa investe in un paese estero se c'è una forte domanda da soddisfare o perché può ottenere risparmi significativi, utilizzando la forza lavoro locale, o perché vi trovano competenze o infrastrutture particolari. In Italia, in questo momento, questi fattori si verificano raramente.



#### L'APPARTENENZA ALL'UNIONE EUROPEA

Le imprese straniere entrano nel mercato italiano, e lo abbiamo fatto anche noi, perché è un grande paese mo-

derno con 60 milioni di abitanti e prospettive di crescita in molti settori, tra cui il commercio elettronico, e perché appartiene all'Unione europea. La libertà di movimento tra i diversi stati membri e la possibilità di sfruttare, almeno in parte, le infrastrutture aziendali realizzate negli altri paesi si rivelano fattori fondamentali.



#### LA COMPLESSITÀ DEL SISTEMA LEGISLATIVO E FISCALE

È davvero troppo penalizzante, tanto che gli imprenditori fanno fatica a conviverci. Tutti i ragionamenti internazionali che sento sugli investimenti in paesi come l'Italia o la Spagna ruotano intorno al costo complessivo di operare nel paese: non conta solo il salario orario, ma gli oneri sociali, la burocrazia, la flessibilità. E questi fattori, in questo momento, sono messi in colonna dai venture capitalist nella voce "environment risk".



#### LA CAPACITÀ IMPRENDITORIALE DEGLI ITALIANI

Non è un luogo comune che gli imprenditori italiani, per operare in un ambiente come quello descritto, debbano essere dieci volte più bravi degli omologhi americani. E poi il paese è pieno di business favolosi. Me ne sono reso conto di re-

# rio ha funzionato

in inverno chiude alle 15.30 (e a Natale non apre), mentre la Tour Eiffel è aperta tutto l'anno fino a notte fonda! Quello del Colosseo è un esempio di restrizione dell'offerta a fronte di una domanda potenzialmente infinita che potrebbe generare reddito e occupazione per tutte le generazioni future. Ed è anche un chiaro esempio di come il tema cruciale, per quanto riguarda il paese, sia quello delle riforme strutturali per sbloccare l'offerta.



## LE RIFORME DEL SISTEMA PENSIONISTICO

La riforma dell'assetto verso un sistema prevalentemente contributivo, e quindi finanziariamente più stabile e sostenibile, è considerato uno degli elementi importanti sui quali l'Italia ha effettivamente lavorato. Riguardo alle pensioni, oggi il paese è in sicurezza e ha uno dei sistemi finanziariamente più stabili.



## LA FIDUCIA DELL'EUROPA E NEI RIGUARDI DELL'EUROPA

L'Italia è e rimane un paese tradizionalmente europeista e l'Europa rimane una variabile importantissima nel dibattito politico italiano. La fiducia che l'Italia ripone nell'Europa è ben ricambiata: l'Europa ha sempre mostrato solidarietà, attenzione e fiducia nei confronti dell'Italia, paese fondatore dell'Unione e sempre all'avanguardia nel processo d'integrazione europea.

condizione di arretratezza dagli economisti, quasi che la sovrapposizione tra famiglia e diritti di proprietà rappresenti solo conseguenze negative, senza ricordare il vero punto di forza di una "gerarchia" che si accompagna a linee corte di comunicazione e di comando) e sui nuovi distretti che hanno cambiato pelle. I progressi e lo sforzo di reinventarsi vanno infatti riconosciuti. E danno speranza che, nonostante tutto, alcuni attori non si sono nascosti dietro gli "ismi" della crisi e del passato e sono riusciti a liberarsi da alcuni deficit di concorrenzialità, che come abbiamo scritto ancora sono assai presenti nell'economia delle massime dimensioni.

Il volo del calabrone di passata memoria, quello che era riuscito a sottrarre l'industria borghiana dal trend recessivo, si è anch'esso fermato e alla fine del Novecento il localismo ha dimostrato le sue debolezze, che di fatto rappresentano in scala i problemi dell'economia italiana. Il modello del "piccolo è bello" sembrava al capolinea e le piccole imprese, cresciute con la vocazione di subfornitura, hanno dovuto ripensare il loro sviluppo sulla fase manifatturiera della filiera, riesaminando le fasi a monte (invenzione e valorizzazione delle idee) e a valle (commercio, marketing, logistica, distribuzione). Così fa-

cendo hanno fatto leva sul potere del mercato con nuove reputazioni e nuove marche distintive collettive. Dalla famosa strategia delle punture di spillo del secolo scorso ("forti pigmei e deboli watussi", diceva Becattini nel lontano 1979), il patrimonio cognitivo si è allontanato dal provinciale, ricercando input professionali di origine planetaria. E il nostro sistema produttivo, pur negli anni durissimi della crisi, ha stretto i denti e ha prodotto controtempo una profonda evoluzione del modello d'impresa. La tenuta e il rilancio del neo-distretto sono legati all'emergere di un nuovo soggetto campione sul territorio: la media impresa che costituisce la chiave di volta di un complesso e faticoso processo di riorganizzazione avvenuto in questi ultimi dieci anni. Alcuni nomi sono evidenti: si chiamano Zegna, Lavazza, Campari, Brembo, Geox, Diesel, Tod's, Sofidel, Fiamm, Amplifon, Coesia, Marazzi, Danieli, Sacmi, Indesit, Permasteelisa.

L'aspetto più evidente dello scavallamento del nuovo secolo è stato il rinnovo del know how distintivo, che è riuscito a cogliere la deriva postindustriale. Dopo un lungo periodo di fordistico e di ciminiere, la piccola e media imprenditoria ha imboccato l'evoluzione verso l'intangibile del mercato, dove i prodotti e i servizi si trasformano, incorporando sempre di più una parte preponderante di utilità immateriale e di evocazione simbolica. Il territorio ha prodotto nuove competenze (negli imprenditori, nei dipendenti, ma anche nei commercialisti, nei software, nei notai...). Un nuovo distretto economico che è riuscito a passare per un "guado" contemporaneo, dove le nuove idee, la creatività, l'inventiva, la capacità di applicare le dinamiche knowledge-based costituiscono l'unica fonte di vantaggio comparato di lungo periodo.

Nelle piccole dimensioni e nel territorio illuminato, ci sono molte soluzioni da nobilitare. È forse lì che il made in Italy è stato maggiormente colto e metabolizzato. È forse lì dove è avvenuta di più la sostituzione del capitalismo industriale con il capitalismo culturale. È lì che c'è stato un epocale cambiamento della politica industriale, trasformando l'economia locale da "eredità" a "progetto" e aiutando l'evoluzione a non intendere più il distretto come elemento storico-geografico del Paese e come aspetto di sola natura spontanea e auto organizzata. Da nobilitare e da replicare c'è perciò anche il contributo che il nuovo business model sta producendo in termini di policies per l'innovazione. ■

## biamo fare dell'eccezione la regola



**Diego Piacentini**, laureato nel 1985 in Economia politica, è senior vice president international retail di Amazon, ovvero responsabile dei mercati al di fuori del Nord America, tra cui l'Italia.

cente, a un incontro della business community di Seattle con il nuovo ambasciatore italiano negli Stati Uniti: ho scoperto delle imprese fantastiche, che magari sono presenti in quest'area da 35 anni perché sono fornitori di alta tecnologia della Boeing. Certo, questi casi sono decine e il vero problema è farli diventare centinaia, o migliaia.



## IL SISTEMA DELLE INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E PRIVATE

Da questo punto di vista l'Italia non è al top, ma non ritergo si debba drammatizzare. In quanto a dotazione tecnologica, per esempio, l'Italia se la gioca con gli altri grandi paesi europei.



## LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E LA BUROCRAZIA

Anche in questo caso, come in quello delle competenze, sono in grado di parlare solo delle eccellenze. Ad ogni modo, quando abbiamo deciso di insidiarci con un centro di distribuzione sul territorio abbiamo trovato collaborazione ed efficienza – abbiamo mandato in soffitta tutti i miti che ci eravamo fatti sull'amministrazione italiana. Mi rendo conto che non è la stessa cosa in tutta Italia, ma il fatto che queste eccellenze esistano mi pare un bel segnale.

# Una lean startup per le riforme

**Come applicare alla politica la metodologia che ha già consentito di creare nuove imprese di successo nel mondo, minimizzando i costi e il rischio di fare cose inutili**

di Carmelo Cennamo @

**A** ogni campagna elettorale e formazione di un nuovo governo seguono annunci solenni di riforme epocali che cambieranno la vita dei cittadini e il destino della nazione. Poi comincia un lungo dibattito tra le parti politiche, per lo più una serie di annunci televisivi, su cosa sia utile al paese e quale sia la riforma migliore da implementare. A questo si aggiungono le contro-opinioni delle cosiddette parti sociali (ma non sono i partiti le 'parti sociali', rappresentando essi la pluralità della società?), che apportano istanze diverse e quindi ulteriore complessità a temi già complessi.

Ci si avvia così a una lunga mediazione che nel migliore dei casi, quando si riesce a varare la riforma, porta alla stesura di un testo risultato di un lungo compromesso tra le parti. Dopo due-tre anni, la riforma è legge dello Stato. Dopo ulteriori due-tre anni i primi effetti della riforma cominciano a essere visibili e ricomincia il dibattito su se e come quella legge debba essere cambiata. Nel caso affermativo, occorrono altri due-tre anni per vararla e altrettanti per capire se il nuovo testo corregge i difetti del precedente e apporta i benefici sperati. Risultato: nel migliore dei casi, dove si arriva a un testo di riforma 'funzionante' dopo solo due iterazioni, occorre circa un decennio, con tutto ciò che questo comporta in termini di costi economici, sociali e politici, e perdita di competitività del paese.

Questo approccio 'top-down', dove le leggi vengono calate dall'alto senza prima comprendere attraverso una qualche evidenza oggettiva cosa può funzionare, risulta non più sostenibile nell'era in cui l'economia si muove alla velocità di un click.

Occorre cambiare metodo ed approccio. Contrapporre al "governo pesante" il "governo leggero", seguendo quel metodo "lean startup" adottato dalle imprese in fieri per comprendere velocemente e con il minimo spreco di risorse quale modello di business possa meglio funzionare e quali funzionalità e caratteristiche del prodotto rispondano meglio alle esigenze dei consumatori.

Implementata per la prima volta nella metà degli anni 2000 da Eric Ries (coadiuvato da importanti mentor quali Steve Blank), la metodologia ha

**Obama ci ha già provato con successo nella creazione del Consumer financial protection bureau e dell'agenzia per la salvaguardia della salute**

reso subito piede e oggi è il metodo con cui si creano startup di successo nella Silicon Valley e nel mondo. In breve, il principio-pilastro della metodologia è quello di trattare ogni nuova attività imprenditoriale come un esperimento, identificando gli elementi del piano di azione per quello che sono, semplici assunzioni/presunzioni invece che fatti, che quindi necessitano una validazione prima di essere trasformati in un vero e proprio prodotto su cui costruire il successo dell'azienda. Attraverso un prototipo sottoposto a potenziali clienti, si cerca di capire quali caratteristiche del prodotto meglio rispondano alle esigenze dei consumatori; si validano quindi alcune idee alla base del progetto imprenditoriale e se ne rigettano altre. Il tutto attraverso un processo iterativo che permette in un arco temporale contenuto di massimizzare l'apprendimento e minimizzare i costi e il rischio di costruire qualcosa che nessuno vuole o usa.

Il metodo è stato già applicato con successo ad esempio dall'amministrazione Obama nel 2010, prima per creare una nuova agenzia per la protezione dei cittadini da prodotti e servizi finanziari altamente rischiosi (Consumer financial protection bureau), e poi per la creazione dell'agenzia per la salvaguardia della salute (healthcare.gov), quest'ultima istituita in soli 90 giorni, e a un costo bassissimo, ma con un'efficacia che si è dimostrata dirompente. Un approccio simile di tipo sperimentale è stato attuato anche in Italia di recente dall'ex ministro per la coesione territoriale Fabrizio Barca, e con ottimi risultati.

Adottare l'approccio startup in politica non solo ridurrebbe le inefficienze e i costi della politica, ma ne aumenterebbe l'efficacia e i benefici, contribuendo a rendere più professionale la gestione della cosa pubblica e aumentandone quindi la serietà, quella vera, basata sull'evidenza dei dati. ■

**@carmelo.cennamo  
unibocconi.it**

*Carmelo Cennamo, assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, insegna entrepreneurship e business planning. Collabora anche con l'incubatore dell'Università, Speed MI Up*



# Col politico in tasca i profitti s'impennano

**Un'azienda guadagna il 5% in più quando è connessa a un amministratore locale; il 25% se lavora con la p.a.**

di Paolo Pinotti @

**A** due decenni da Tangentopoli, la classe politica italiana fronteggia una profonda crisi di credibilità, rintracciabile, tra le altre cose, agli scandali giudiziari degli ultimi anni. Con cadenza quasi giornaliera, l'informazione porta a conoscenza dell'opinione pubblica intrecci tra potere politico ed economico che coinvolgono sia politici nazionali di primo piano che amministratori pubblici a livello locale. Non deve dunque stupire che gli indicatori internazionali di corruzione, costruiti sulle opinioni di esperti, attribuiscano all'Italia livelli di corruzione superiori a quelli di tutti gli altri paesi sviluppati. L'ultima edizione del Corruption perception index colloca l'Italia al 72° posto, tra Bosnia Erzegovina e Bulgaria, su 174 paesi. Al primo posto c'è la Danimarca e all'ultimo la Somalia.

Tuttavia, sia le cronache giudiziarie che le misure comparate a livello internazionale forniscono una rappresentazione incompleta del fenomeno. In generale, chi compie atti criminali ha tutto l'interesse a far sì che l'autorità giudiziaria e/o l'opinione pubblica non ne vengano a conoscenza. Ciò è particolarmente vero nel caso della corruzione, in cui si verifica una peculiare convergenza di interessi tra le parti in

causa, corrotto e corruttore (cosa che invece non avviene per la maggior parte degli altri crimini).

Le relazioni corruttive lasciano tuttavia una "traccia statistica", che può fornire una rappresentazione del fenomeno complementare a quella restituita da altre fonti. A parità di altre caratteristiche, infatti, le imprese che godono di appoggi politici realizzano fatturati e profitti superiori alla media, e quindi "anomali" (da un punto di vista statistico). Sulla base di questa semplice intuizione, alcuni recenti studi hanno stimato i vantaggi economici derivanti dalle "connessioni politiche" delle imprese (political connection) confrontando la performance delle imprese connesse rispetto a quelle non connesse.

Lo stesso tipo di analisi, condotta su un campione di imprese manifatturiere italiane durante il periodo 1985-1997, suggerisce che le imprese connesse a un politico locale (sindaco, assessore o consigliere) incrementano la loro quota di mercato in misura pari al 5%, che si traduce in un analogo aumento dei profitti. Tale aumento riguarda solo le imprese connesse a un politico eletto con la coalizione di maggioranza a livello locale, ed è maggiore (+25%) per le imprese che operano a stret-



@paolo.pinotti  
@unibocconi.it

*Paolo Pinotti, assistant professor presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, si occupa, tra l'altro, di politica economica, criminalità e immigrazione*

to contatto con la pubblica amministrazione. I risultati mostrano, inoltre, che la possibilità di allacciare connessioni politiche apre una sorta di "mercato" per i politici locali, che vedono lievitare i propri redditi da lavoro nel settore privato a seguito della nomina in una carica pubblica. La stima di tali effetti rimane costante durante tutto il periodo considerato. Sulla base di questi risultati, è possibile trarre alcune lezioni sul caso italiano. In primo luogo, sebbene l'attenzione dell'opinione pubblica si concentri nella maggior parte dei casi sugli scandali che coinvolgono politici e gruppi economici di livello nazionale, fenomeni corruttivi importanti avvengono altresì a livello locale. Tali fenomeni sono senz'altro favoriti dalla proliferazione di centri di potere, che ostacolano un efficace monitoraggio ai diversi livelli della pubblica amministrazione. Per questo motivo, non possono che essere viste con favore le ricorrenti proposte di accorpamento e razionalizzazione dei diversi livelli di governo locale. A riprova di ciò, è interessante notare come l'intensificarsi della repressione della corruzione a livello nazionale, durante gli anni immediatamente successivi a Tangentopoli, non abbia scalfito analoghi equilibri collusivi a livello locale.

Infine, la relazione tra potere pubblico e redditi privati è stata finora ignorata nell'ambito del recente dibattito sullo stipendio dei politici. ■

# Cina, il pericolo rosso nel bilancio

**Il debito reale, che comprende quello pubblico e quello privato, è con ogni probabilità superiore al 200% del pil, mentre la massa monetaria si è quintuplicata in sette anni**

di Fabrizio Pezzani @

**E** ora di guardare con preoccupazione al problema del debito interno cinese, da tempo oscurato dall'attenzione esclusiva alla crescita economica del paese. Come in tutti i paesi di economia collettivista, la moneta locale (il renminbi o yuan) non è convertibile all'estero e ai fini delle transazioni internazionali viene convertito dalle agenzie statali in dollari americani e legato al dollaro di Hong Kong, ma il rapporto di cambio è tenuto artificialmente basso per favorire le esportazioni. La massa monetaria reale interna in circolazione diventa difficile da controllare nei suoi valori assoluti, ma è possibile capirne il trend e la crescente rischiosità. Gli elementi di grande criticità di questa crescente massa monetaria sono i debiti aziendali e quelli delle amministrazioni locali. La tumultuosa crescita economica, funzionale a sollevare la parte povera del paese dalla schiavitù dei bisogni primari, si è realizzata con un processo di industrializzazione in grado di abbattere i costi di produzione puntando sui volumi e sul basso costo del lavoro. Il basso costo del lavoro favorisce le esportazioni ma blocca

i consumi interni, facendo sì che l'economia cinese dipenda, di fatto, solo dalle esportazioni. Si entra così in una trappola mortale.

**Con la crisi economica mondiale, le imprese cinesi vendono sempre meno e vedono assottigliarsi i già bassi margini sui ricavi**

Le imprese cinesi si sono ingrandite e indebitate con le banche pubbliche ma, quando alla crisi finanziaria è subentrata quella economica, con la caduta dei consumi, tali aziende hanno visto ridursi i volumi di vendita. A parità di costi fissi, i margini netti sui ricavi (la metà della media mondiale) sono crollati, le capacità di indebitamento si sono ridotte e non consentono il rimborso dei prestiti alle banche. Le quali, quindi, si avvicinano a un elevato rischio di default avendo molte di esse i valori azionari inferiori ai valori contabili. Il debito aziendale cinese, che nel 2011 ammontava al 108 per cento del pil, oggi si avvicina al 125 per cento, pari a quasi 8 miliardi di euro (*Bloomberg Business Week*, novembre 2012).

Grave è anche la dinamica del debito delle amministrazioni pubbliche locali, che trattengono circa il 40% delle entrate, insufficienti per coprire i costi; inoltre per ri-

spondere alle attese sociali le amministrazioni locali sono entrate in competizione tra di loro avviando spesso investimenti infrastrutturali senza un reale equilibrio economico. I finanziamenti relativi sono stati ottenuti sia dalle banche pubbliche, sia da un sistema bancario ombra con operazioni garantite da valori immobiliari gonfiati, una bolla immobiliare a tutti gli effetti a rischio di esplosione. Oggi i prestiti non sono rimborsabili, non è possibile espandere l'indebitamento e andare incontro alle attese sociali, i valori immobiliari a garanzia sono crollati; il debito pubblico è passato sempre dal 2011 a oggi dal 59,4 a quasi il 66 per cento (*Bloomberg Business Week*, novembre 2012).

Alla fine ci avviciniamo a un debito reale sul pil che si avvicina e forse passa il 200%, mentre la massa monetaria interna negli ultimi 7 anni è aumentata di 5 volte, portando con sé anche un innalzamento dell'inflazione. Le banche, poi, sembrano prossime a un elevato rischio di default. Quando la Cina dovrà inevitabilmente affrontare il tema del debito interno, quali saranno le possibili ripercussioni sociali e gli squilibri nella struttura produttiva e finanziaria? Cosa farà il paese? Sarà ancora in grado di sottoscrivere una quota elevata di buoni del Tesoro Usa, già oggi a rischio, lasciando irrisolti i problemi interni? E quale effetto domino si può verificare a livello globale? Forse sarà meglio cominciare a rifletterci. ■



@fabrizio.pezzani  
unibocconi.it

Fabrizio Pezzani, professore ordinario di programmazione e controllo nelle pubbliche amministrazioni e docente senior alla SDA Bocconi

## L'UOMO E L'ECONOMIA

Ai tempi della grande Atene il contesto culturale era senza dogmi, aperto a una fertilizzazione di idee che spinse in avanti il pensiero creativo e intuitivo. Il mondo non era un paradosso, ma l'uomo riuscì a vivere momenti di eccelsa creazione. Oggi dovremmo vivere, grazie alla conoscenza scientifica, in un contesto in cui il pensiero libero e creativo dell'uomo ritorna a essere il motore della sua vita. **Fabrizio Pezzani** in *E' tutta un'altra storia. Ritornare all'uomo e all'economia reale* (UBE 2013, 240 pagg., 16 euro), dice che la società è fondamento dell'economia e non viceversa, come si tende ad affermare da ormai quarant'anni. La cultura tecnica dei tempi moderni ha fallito: "Non siamo riusciti a creare ricchezza condivisa. Sono cresciute le diseguaglianze", afferma l'autore, "il tempo moderno va ripensato per evitare ancora una volta il caos". Riportare l'uomo al ruolo di soggetto e non di oggetto, l'economia a essere strumento e non un fine, "questa è la vera sfida da affrontare", afferma l'autore, "per noi stessi e per le future generazioni".





# I servizi al servizio della crescita

**L'India è il decimo paese al mondo per pil del settore terziario, con un valore di 770 miliardi di dollari nel 2011 e una crescita del 9,2% l'anno nel decennio 2001-2011**

di Anjana Grewal @

**N**ell'ultimo decennio il volto dell'India è cambiato profondamente. E la differenza l'ha fatta il settore dei servizi. I dati sulla pubblicità, che rispecchiano l'andamento del paese, mostrano che i servizi, tra i primi dieci settori, erano il nono investitore pubblicitario in televisione e il quinto sulla carta stampata nel 2001, ma sono diventati il terzo investitore in televisione e il primo sulla carta stampata nel 2012. Le statistiche sul settore indicano che i servizi hanno costituito il 58,2% del pil indiano nel 2011, dal 50% del 2001.

Il pil dei servizi indiani era il decimo al mondo nel 2011, con un valore stimato in 770 miliardi di dollari (circa 593 miliardi di euro). Nel periodo 2001-2011, l'India ha registrato il maggiore aumento al mondo nella quota dei servizi sul pil. Si calcola che il Cagr (tasso di crescita annuale composto) dei servizi nel periodo 2001-2011 sia stato del 9,2%, tra i più alti delle prime 15 economie del mondo. Nell'ultimo decennio la crescita del pil dei servizi è stata più alta di quella dell'industria e dell'agricoltura e maggiore della crescita del pil indiano nel suo complesso. Il settore dei servizi è stato il motore della crescita e del cambiamento dell'economia indiana.

La liberalizzazione del commercio, le politiche industriali, la rivoluzione IT, i viaggi, il turismo, gli hotel e i ristoranti, le banche e le assicurazioni sono i segmenti che, negli ultimi dieci anni, hanno fornito l'impeto che ha fatto brillare il setto-

re. L'urbanizzazione in crescita, arrivata al 30% (e ci si aspetta che raggiunga il 40% nel 2030), ha fortemente contribuito allo slancio generato dal settore.

Mentre l'India vive un momento di incertezza politica, l'economia si avvia a raggiungere i 5.000 miliardi di dollari nel 2025 e a entrare nelle top 5, a dispetto di ogni vincolo e di ogni cambiamento di direzione. L'India si prepara, insomma, a superare Francia, Germania e Italia.

I segmenti da tenere sotto osservazione all'interno del settore dei servizi sono diversi. Nel commercio la distribuzione organizzata vivrà una significativa espansione nei prossimi anni. Le iniziative del governo per stimolare gli investimenti esteri diretti nella distribuzione di singoli brand e multi-brand daranno i loro frutti. Attori quali Zara, Marks & Spencers e Mango sono alla ricerca di location per aprire nuovi punti vendita nel paese. Il più grande centro commerciale del paese ha recentemente aperto nel Kerala. Il segmento della distribuzione di prodotti di lusso ha mostrato segni di forte crescita, di circa il 20% nell'ultimo anno. La distribuzione di prodotti di lusso, anche se ancora a uno stato embrionale in India, è destinata a crescere con l'ingresso di attori chiave del settore.

Il settore bancario indiano ha stimolato una crescita consistente e ha mantenuto la stabilità dell'economia nel corso dei decenni, anche nel periodo di crisi. Con la nuova regolamentazione bancaria, saranno concesse nuove licenze e il settore bancario assisterà a nuovi ingressi. Il fatto che sia-



@anjana.grewal  
@misbbocconi.com

Anjana Grewal, senior professor alla Misb Bocconi, la Mumbai international school of business inaugurata dalla Bocconi in India nell'ottobre 2012

no stati legalizzati gli investimenti diretti esteri nel settore bancario potrebbe significare l'ingresso di nuovi partner stranieri e nuove, interessanti opportunità di joint venture.

Infine, l'India è alla vigilia di un boom di internet, con gli attuali 125 milioni di utenti destinati a diventare 350 milioni entro il 2015, al secondo posto al mondo per numero. Tale crescita è stimolata dalla diminuzione dei prezzi dell'accesso a internet e dei device mobili, nonché dall'emersione di una nuova India con una nuova mentalità. Con la giusta infrastruttura, un boom dell'internet mobile potrebbe essere dietro l'angolo.

Potranno essere ancora una volta i servizi a guidare la trasformazione. ■



*Con l'entrata in vigore della Convenzione delle Alpi, anche l'Italia dovrà ripensare la politica dei flussi e i principi che ispirano gli investimenti*

# Per una montagna più sostenibile

di Cristina Mottironi @

**R**atificato dall'Italia nel 2012, a maggio è entrato in vigore il protocollo turismo della Convenzione delle Alpi che allinea in materia il nostro paese agli altri stati firmatari.

La Convenzione delle Alpi, ricordiamolo, è un trattato internazionale vincolante che coinvolge l'Unione europea e gli otto paesi che insistono sull'arco alpino, impegnandoli ad adottare concrete misure attuative di sviluppo sostenibile attraverso un insieme di protocolli, tra cui quello dedicato al turismo. La Convenzione pone al centro delle policy nazionali e transnazionali la necessità di tutelare gli interessi della popolazione residente nello spazio alpino, interessata da considerevoli cambiamenti economici e demografici, e al contempo affermare il ruolo strategico dell'ambiente montano per la tutela della biodiversità, la produzione di energia e come polmone verde. Si afferma in altri termini la centralità, di contro alla perifericità con cui spesso li si guarda, di territori in cui risiedono 14 milioni di abitanti e che si trovano al crocevia delle più importanti zone economiche d'Europa. Territori interessati da fenomeni contrastanti, da cui la necessità di un ap-

proccio sostenibile, quali gli elevati tassi d'incremento dei flussi di persone e merci, la tendenza all'urbanizzazione di alcuni comuni alpini e del forte spopolamento di altri, e la difficoltà nel trovare adeguate forme di sviluppo.

In questo senso, il turismo rappresenta in-

dubbiamente un fondamentale driver economico e uno dei principali mercati del lavoro per lo spazio alpino degli otto paesi coinvolti. Questo infatti accoglie oltre 100 milioni di turisti, con un contributo economico stimato in circa 50 miliardi l'anno e un'incidenza sul mercato del lavoro dell'insieme di quelle zone che oscilla tra il 7 e il 10%, arrivando al 15% considerato anche il contributo indiretto. L'Italia, poi, è il paese che detiene la più alta quota di questi flussi turistici assieme alla Francia, tant'è che nel nostro paese la montagna vale, da sola, il 16,3% degli arrivi turistici nazionali.

È oggi però evidente che il turismo alpino, anche e in particolare nel nostro paese, richiede di essere ripensato in quanto da tempo manifesta segnali di difficoltà e di squilibrio da non sottostimare. Anzitutto si tratta di un mercato molto concentrato in pochi poli turistici ad alta, a volte eccessiva, intensità di flussi che non si è stati in grado di coordinare strategicamente con le aree più periferiche, salvo eccezioni lungimiranti. Inoltre è un mercato parzialmente saturo, tranne alcuni bacini di domanda quali l'Europa dell'Est, che ha quindi spesso portato a fenomeni di ridistribuzione dei flussi più che di vera crescita. Infine, parliamo



@cristina.mottironi  
unibocconi.it

Responsabile dell'area programmazione del territorio  
del Master in economia del turismo della Bocconi



# La vera uguaglianza

*Si continuano a escogitare regole pensionistiche compensative anziché dare pari opportunità alle donne*

di Francesco Vallacqua @

Il sistema contributivo collegato al pil, la scarsa copertura per la non autosufficienza e l'allungamento dell'età pensionabile per le donne. Tre elementi che, a oltre un anno dalla formulazione della riforma Fornero (legge 214/11), consentono di ragionare sui margini di miglioramento della riforma del sistema pensionistico italiano.

La riforma Fornero ha esteso il metodo di calcolo contributivo a decorrere dal 2012. Tale metodo pone in stretta correlazione i contributi versati con le prestazioni erogate. I contributi versati vengono capitalizzati in base a un determinato tasso di rendimento legato all'andamento del pil (nello specifico, il tasso annuo di capitalizzazione è dato dalla variazione media quinquennale del prodotto interno lordo nominale, con riferimento al quinquennio precedente). Alla fine, in tal modo si genera un montante che, sulla base di coefficienti di trasformazione (aliquote percentuali che tengono conto della speranza di vita dei soggetti), verrà commutato in pensione.

Si pone però, a questo punto, una questione: il pil è ancora l'indicatore più valido per misurare il benessere sociale e la crescita di un'economia e quindi per collegarvi il rendimento del metodo contributivo? Come osservato da importanti economisti, gli indicatori non sono cambiati di pari passo con le evoluzioni della società e dell'economia, in un contesto in cui non è più la moneta che crea il credito ma il credito che crea la moneta attraverso il proliferare di nuovi e alle volte poco trasparenti strumenti derivati. La riforma inoltre si è poco concentrata sul problema delle coperture per la non autosufficienza a fronte del progressivo innalzamento della vita media e dei cambiamenti nella struttura della famiglia. Le modificazioni economiche e sociali hanno fatto sì che la tradizionale rete di sostegno familiare agli anziani non autosufficienti tenda a venir meno soprattutto in considerazione del fatto che il calo della natalità, verificatosi negli ultimi anni, si associa a un aumento del numero degli anziani senza figli. Inoltre, poiché nella



**@francesco.vallacqua**  
**unibocconi.it**

*Docente a contratto di economia e gestione delle assicurazioni vita e dei fondi pensione*

maggior parte dei casi sono le donne a prestare servizi di assistenza, l'aumento del tasso di attività e occupazione femminile costituisce un'ulteriore causa di difficoltà nella ricerca dell'assistenza necessaria all'interno del proprio nucleo familiare. Si comprende, allora, come sia sempre più indispensabile approntare una maggiore ed efficace rete di servizi di assistenza.

Infine un cenno alla questione dell'elevazione e parificazione dell'età pensionabile delle donne a quella degli uomini. La riforma Fornero (con alcuni distinguo tra pubblico e privato) ha proseguito il percorso di armonizzazione dei requisiti pensionistici tra sessi diversi. Tale percorso aveva avuto già un forte impulso con due leggi precedenti, la 102/2009 e la legge 122/2010. La parificazione andrebbe valutata lungo tutto il percorso lavorativo e sociale per cui bisognerebbe chiedersi: nell'economia italiana la donna è davvero in una situazione di parità? Ha sempre le stesse opportunità? Non è discriminata in caso di maternità? Ha la possibilità di portare i figli presso asili nido presenti sul luogo di lavoro? È facile rispondere negativamente, a dispetto del principio di egualanza di cui all'articolo 3 della Costituzione.

Questo infatti è interpretabile nel senso che c'è vera egualanza quando situazioni uguali sono trattate in modo eguale e situazioni diverse in modo diverso. In altri termini, quanto meno per tale categoria, sarebbe stato più opportuno scommettere sull'apporto che le donne, se messe nelle stesse condizioni degli uomini, possono dare al tessuto economico sociale piuttosto che puntare su regole pensionistiche di tipo compensativo. ■

PENSIONI

Bocconi

# Più produce, meno finanziamenti chiede

**Uno studio su 15mila aziende dimostra come e perché funziona l'accesso al credito in periodo di crisi**

di Carlo Altomonte @

**M**igliorare la produttività del paese è oggi l'unica soluzione a medio-lungo termine per risolvere la crisi. Per farlo, occorre agire a livello di impresa, mettendola nella condizione di poter combinare efficacemente gli input produttivi ed essere in grado di competere oltre i confini nazionali. Nell'attuale crisi economica, che si configura anche come crisi di liquidità, uno dei fattori chiave da monitorare è il canale dell'accesso al credito e la sua corretta allocazione tra le imprese. Ripristinare l'accesso al finanziamento è infatti condizione necessaria ma non sufficiente per stimolare la competitività, in quanto un meccanismo di allocazione di nuovo credito che sia totalmente disgiunto da valutazioni sull'efficienza delle imprese rischia di creare un equilibrio perverso, per cui imprese virtuose ma che si trovano in crisi di liquidità potrebbero essere costrette ad uscire dal mercato, mentre imprese meno efficienti, ma con canali privilegiati di accesso al credito, potrebbero sopravvivere, a tutto svantaggio della produttività aggregata.

Per analizzare questo fenomeno a livello europeo, in uno studio (*Who Will Provide the Next Financial Model?: Asia's Financial Muscle and Europe's Financial Maturity*) si è sfruttato il dataset Efige (European firms in a global economy), che contiene informazioni su circa 15.000 imprese manifatturiere in sette stati europei ed è costruito per essere rappresentativo dei diversi settori e paesi. Il dataset Efige permette di identificare le imprese che hanno fatto richiesta di credito bancario durante l'anno

precedente, distinguendo quelle che l'hanno ottenuto, allo stesso tasso o a uno più elevato rispetto alla negoziazione precedente, e quelle che non l'hanno ottenuto. Da notare come il fatto di focalizzarsi esclusivamente sul canale bancario, escludendo quindi l'emissione di obbligazioni come strumento alternativo di finanziamento, non costituisca un vincolo allo studio, in quanto oltre l'80% dell'accesso al credito esterno in Europa (e in particolare in Italia) è di natura bancaria.

**Le banche sono in grado di distinguere le società produttive (e che quindi reinvestono) da quelle che non lo sono. Ma non le vie di mezzo**

I risultati ottenuti suggeriscono che le imprese più produttive facciano minore ricorso al finanziamento esterno, in quanto dotate di una struttura finanziaria più solida in termini di maggiore capacità di creare e mantenere cassa e minore incidenza di interessi passivi. Emerge tuttavia che, una volta che le imprese più produttive richiedono credito, hanno in media una probabilità maggiore di ottenerlo e a un tasso invariato. Tale risultato è di estrema importan-

## IL CORSO

Per capire e approfondire gli aspetti critici e più rilevanti nello svolgimento di analisi di bilancio, anche di tipo previsionale, SDA Bocconi propone il corso 'Valutazione e analisi di bilancio', coordinato da **Daniela Travella**. Oltre a finalità di equity, credit, competitor e audit analysis, il programma esamina anche la specificità delle analisi dei diversi settori di attività. Si utilizzano casi concreti, in modalità role playing, per approfondire gli aspetti tecnici e comportamentali legati ai diversi ruoli professionali. Il corso (dal 23 al 26 settembre) è rivolto a chi si occupa di analisi economico-finanziarie, su dati sia consuntivi sia previsionali, e desidera approfondire alcuni temi avanzati e critici. La partecipazione prevede l'iscrizione annuale a AFCnet, la Community di Amministrazione, finanza & controllo.

[www.sdabocconi.it/formazione-executive/valutazione-analisi-bilancio](http://www.sdabocconi.it/formazione-executive/valutazione-analisi-bilancio)

[corso.iannizzotto@sdabocconi.it](mailto:corso.iannizzotto@sdabocconi.it)

za in quanto suggerisce che anche in un periodo di difficoltà nell'accesso al credito le banche sono state in grado di discriminare anche in base alla produttività delle imprese richiedenti credito. Tuttavia un'analisi sui diversi decili di produttività indica che questo meccanismo di selezione funziona per lo più sui decili estremi della distribuzione, ossia le banche si mostrano in grado di discriminare imprese molto produttive o molto poco, mentre risultano in grado di allocare meno efficacemente credito all'infuori degli estremi. Emerge infine che le imprese più produttive, ottenuto il credito, è meno probabile che lo utilizzi per supplire a delle carenze di cassa, cosa che invece avviene per le imprese collocate nei decili di produttività più bassa, dunque a svantaggio degli investimenti. Lo scenario risultante è dunque quello di un meccanismo di allocazione del credito non sempre in linea con le dinamiche di produttività sottostanti il tessuto imprenditoriale. Tale situazione è di grande interesse per i policy maker, soprattutto in un momento storico in cui si stanno riscrivendo le regole di funzionamento del sistema bancario. In particolar modo è importante che le nuove regole consentano di correggere l'attuale deficit del sistema bancario a identificare l'impresa mediamente produttiva, e dunque meritevole di ricevere accesso al finanziamento, proprio in quel segmento in cui l'accesso adeguato alla liquidità potrebbe essere discriminante per la sopravvivenza dell'impresa.

@carlo.altomonte  
@unibocconi.it

Professore di economia politica, è il direttore del World bachelor in business organizzato da Bocconi, University Southern California e HKUST





## Idee per uscire dalla crisi: innovare il mercato

In un periodo in cui le aziende sono alla ricerca di crescita, l'innovazione rappresenta una delle leve più efficaci per attivarla. Tuttavia, con meno risorse a disposizione a causa della crisi, si rende indispensabile trovare nuove vie e modalità per innovare.

Nell'ultimo decennio si è fatta strada la market innovation, che permette di fare innovazione

tramite una ridefinizione del mercato. "Lanciare nuovi prodotti e servizi per nuovi mercati è la strategia vincente, che permette di conseguire un vantaggio competitivo consistente e duraturo," spiega **Gianmario Verona**, TIM Chair in market innovation alla Bocconi. "Ed è dimostrato che, paradossalmente, la market innovation può essere concepita e realizzata con poche risorse". Casi legati al mon-

do web quali Facebook e WhatsApp, per esempio, sono tra i più eclatanti. Ma la market innovation la si riscontra anche nel mondo dell'innovazione più tradizionale "come evidenziamo il successo di Eataly nel mondo del food e Bravosolution in quello del computing". Diventa fondamentale quindi che l'azienda sviluppi una doppia visione che contempli non solo la ricerca e sviluppo, finalizzata al presidio della tecnologia, ma anche la parte strategica del marketing and sales, legata alle competenze strategiche e commerciali dell'innovazione. L'azienda deve oggi prestare particolare attenzione all'integrazione di queste competenze e alle opportunità di

business development, che sorgono mettendo in sintonia le due visioni e che portano risultati oltre gli ambiti tradizionali.

"Il successo dell'innovazione di mercato si fonda tra l'altro su un'attenzione singolare alla fase di execution" spiega Verona. "Come illustrano gli esempi già citati, la fase di implementazione è critica. Il successo è infatti frutto non solo della brillantezza e coerenza dell'idea e della sua originalità per il mercato servito, ma anche dell'ostinazione degli ideatori nel realizzarla e della costante raccolta e utilizzo di feedback ricevuti dal mercato per affinarla e renderla più appropriata".

## IL LIBRO



Un framework integrato e alcuni tra i principali strumenti idonei a gestire in maniera efficace le strategie e i processi necessari a innovare sono analizzati e illustrati in *Product Innovation. Dall'idea al lancio del nuovo prodotto* (Egea, 2013, 312 pagg, 25 euro, e-pub 14,99 euro) di Paola Cillo, Deborah Raccagni e Salvatore Vicari. Il volume aiuta a ragionare sull'importanza e il ruolo strategico dell'innovazione di prodotto per poi spiegare le dinamiche che portano le imprese a essere innovative e a dare vita a mercati nuovi. Infine gli autori forniscono gli strumenti per gestire lo sviluppo del nuovo prodotto, dalla nascita dell'idea al design, dall'evoluzione del progetto innovativo fino al lancio sul mercato.

### IL CORSO

L'innovazione costituisce storicamente una delle leve più originali ed efficaci per fronteggiare la pressione concorrenziale ed è anche un processo che si è cambiato ed evoluto parecchio nel corso dei decenni. Per fornire la strumentazione necessaria all'ideazione, sviluppo e lancio di un nuovo prodotto, focalizzando l'attenzione sulle modalità strategiche ed operative di successo emerse negli ultimi anni, SDA Bocconi propone il corso *Lanciare e gestire nuovi prodotti*, giunto alla 15a edizione, di cui Gianmario Verona è responsabile scientifico. Il corso è rivolto a chi partecipa attivamente al processo di sviluppo dei nuovi prodotti nelle imprese e contempla le figure tradizionali di marketing, brand manager e R&D manager, includendo nuovi ruoli quali i responsabili delle funzioni/divisioni di business development. Il percorso si sviluppa a partire dall'importanza dell'innovazione e della creazione di nuovi mercati per toccare temi quali le strategie di marketing e il lancio dei prodotti, la comprensione delle fasi post-lancio, inclusive del ruolo cruciale dei social media nell'ambito del processo, le strutture organizzative pertinenti a seconda del tipo di innovazione.

**Quando** 23 - 26 settembre 2013

**Costo** 3.300 euro

**Bonus** la partecipazione al programma dà diritto all'iscrizione annuale alla Marketing Community di SDA Bocconi (<http://amacom.sdbocconi.it/>)

**Info** [www.sdbocconi.it/it/formation-executive/lanciare-gestire-nuovi-prodotti](http://www.sdbocconi.it/formation-executive/lanciare-gestire-nuovi-prodotti)

**E-mail** [corso.valli@sdbocconi.it](mailto:corso.valli@sdbocconi.it)

## KEYWORDS

**Market innovation.** È l'innovazione che ridisegna il mercato aggregando in modo differente le preferenze della domanda e destinando a esse una nuova offerta, per esempio gli smartphone o le nuove piattaforme di videogame originate dalla Wii di Nintendo.

**Innovazione disruptiva.** È una modalità di realizzazione della market innovation, che inizialmente serve una nicchia di mercato e con il passare del tempo influenza le preferenze del mercato di massa diventando punto di riferimento per il mercato, come i siti di e-commerce per quanto concerne la rivendita di prodotti editoriali o la penna di insulina per quanto concerne la cura per il diabete.

**Organizzazione ambidestra.** Si basa su una struttura che valorizza le competenze presenti in azienda, continuando a innovare nella loro direzione, ma allo stesso tempo coltiva nuove competenze per esplorare scenari di innovazione. Questa organizzazione è alla base delle strutture di business development.

BOCCONIANI  
IN CARRIERA

■ **Roberto Ariotti** (laureato in Economia aziendale nel 1992) è stato nominato presidente di Assofond, la Federazione nazionale delle fonderie. Ariotti è amministratore delegato delle Fonderie Ariotti di Adro.

■ **Cristian Chizzoli**

(laureato in Economia aziendale nel 1997) è entrato a far parte del cda di Fondazione Cariplo. Chizzoli è docente presso il Dipartimento di marketing dell'Università Bocconi.

■ **Italo Durazzo** (laureato in Economia politica nel 1983) è il nuovo direttore marketing e relazioni esterne del Gruppo Codere, in cui lavora dal 2011.

■ **Francesco Guidara** (diplomato all'Executive MBA nel 2006) è stato nominato head of marketing di Italia, Grecia e Turchia di Boston Consulting Group.

■ **Enrico Pazzali** (laureato in Economia aziendale nel 1990) è stato nominato vicepresidente con delega per la strategia di Emeca, European major exhibition centres association. Pazzali è amministratore delegato di Fiera Milano.

■ **Cristian Preiata** (laureato in Economia aziendale nel 1998) è stato nominato exhibition manager di Macef, il Salone Internazionale della casa di Milano. Preiata ha lavorato, tra gli altri, in Bormioli Rocco e Saeco.

■ **Matteo Zoppas** (laureato in economia aziendale nel 2002) è stato designato nuovo presidente di Confindustria Venezia. Zoppas è attualmente consigliere delegato di Acqua Minerale San Benedetto Spa.



## Veronica Guerrieri vince la Carlo Alberto Medal

**L**aurea in Discipline economiche e sociali e Master in Economics alla Bocconi, phd al Mit di Boston, **Veronica Guerrieri**, 36 anni, di Livorno, ha conseguito la Carlo Alberto Medal, assegnata dal Collegio Carlo Alberto di Torino al miglior economista italiano under 40. Guerrieri è oggi full professor of Economics presso la University of Chicago Booth School of Business.

“La mia carriera internazionale è incominciata quando ho deciso, su consiglio del professor Giavazzi, di scrivere la tesi di laurea in inglese”, racconta Guerrieri, “che nel 2000 era piuttosto inusuale. Dopo la Bocconi, che mi ha dato un'ottima preparazione, sono approdata al Mit, dove c'è probabilmente il miglior dipartimento di economia al mondo, con professori e studenti tutti di altissimo livello”. Il phd è duro ma conferisce a Guerrieri un'alta appetibilità sul job market, il meccanismo attraverso il quale le migliori università scelgono i propri docenti di profilo internazionale. “Siamo nel 2006 e decido di andare a Chicago Booth, dove entro come assistant professor. Nel 2010 il passaggio ad associate professor e, nel 2012, quello a full professor, che in Italia corrisponde a professore ordinario”.

Veronica Guerrieri è stata premiata, si legge nella motivazione, “per aver significativamente contribuito alla nostra conoscenza del funzionamento dei mercati del lavoro” e perché “ha prodotto contributi illuminanti sul ruolo dell'informazione asimmetrica nel modello della ricerca di lavoro e sulle dinamiche della liquidità e dell'accumulazione dei capitali”.

## ISABELLA, LA DELEGATA ITALIANA AL G(IRS)20

Perché investiamo centinaia di milioni di euro nella formazione universitaria femminile, per poi tollerare che il 22,7% delle ragazze debba lasciare il lavoro nei due anni successivi alla prima gravidanza? Perché ci sembra normale che una neomamma rimanga a casa per via di un'offerta di posti negli asili nido che soddisfa meno del 20% della domanda?”, si chiede **Isabella Rossi**.

La studentessa del primo anno del Bachelor of International Economics, Management and Finance (Biemf), 19 anni, cercherà di dare risposta a queste domande con i suoi interventi,

nel ruolo di rappresentante per l'Italia, al Girls20, il summit che precede il G20 vero e proprio e che si terrà quest'anno a Mosca dal 15 al 19 giugno.



Obiettivo del summit è trovare soluzioni per l'empowerment economico delle ragazze in tutto il mondo, da sottoporre poi ai delegati del G20.

Organizzato da una ong canadese, il summit è anche un'eccezionale opportunità di networking per le giovani (tra i 18 e i 20 anni) chiamate a parteciparvi in virtù delle loro capacità di leadership.

*Fabio Todesco*

## CON CLOS 1,81, GUIDO PUNTA SUL VINO 2.0

Buon vino e tecnologia: una combinazione tanto inconsueta quanto vincente. È questa l'idea di **Guido Oselladore**, padovano del 1981 che, dopo la laurea in Economia aziendale in Bocconi e un esordio come consulente finanziario, si butta nel mondo delle start-up digitali e fonda Clos 1,81, sito web per la vendita di vini pregiati. Non un sito aperto a tutti, bensì una community esclusiva che individua nel pubblico selezionato il proprio valore aggiunto e si rivolge solo ai veri amanti del buon vino. Clos 1,81 è online da marzo, ma i risultati già incoraggiano Guido e lo staff di 8 persone che da dietro le quinte testano la qualità di ogni singola etichetta proposta sul sito. Il processo di selezione degli utenti, infatti, va di pari passo con quello di scrematura dei fornitori, perché l'ambiziosa mission del progetto è quella di fare di Clos 1,81 un vero e proprio marchio di qualità, inserendosi in un terreno, quello dell'e-commerce dedicato al vino, ancora poco esplorato in Italia. E Guido e soci guardano già oltre le Alpi, mirando ad aprire le porte di Clos anche agli utenti europei.

*Laura Fumagalli*



## Tutte le favole dell'economia italiana

Il dibattito economico in Italia è profondamente segnato da una visione antiquata e scorretta dell'economia come disciplina semi-umanistica popolata da teorie e scuole che si combattono a suon di ideologia e retorica. **Alberto Bisin**, in *Favole & numeri. L'economia nel paese di santi, poeti e navigatori* (Ube 2013, 192 pagg., 16 euro), discute vari aspetti della situazione economica italiana, con l'obiettivo di fornire anche una introduzione all'economia come metodo di analisi.

La teoria economica moderna è fatta di modelli e dati, cioè schemi logici coerenti e analisi empiriche. Troppo spesso poeti, santi e navigatori non distinguono tra favole e modelli, tra dati e numeri, col risultato che il paese è in declino da vent'anni, sull'orlo della bancarotta e in crisi profonda.

“Non esiste un singolo modello che ben rappresenta ogni sistema economico, ma una serie di modelli, strumenti, dati, su cui si sviluppa un relativo consenso nella disciplina. Su questi si discute e ci si accapiglia”, scrive Bisin, professore di economia alla New York University e tra i fondatori e animatori del blog NoiseFromAmerica.org.

Ogni tanto un nuovo paradigma nasce e si sviluppa, talvolta viene accettato e talvolta muore di morte naturale. Ma non per questo un modello economico vale l'altro. “Una delle presunzioni semplistiche che caratterizzano il dibattito economico in Italia è quella delle scuole economiche”, continua l'autore, “in cui il mondo degli economisti sarebbe diviso: da una parte i cattivi monetaristi, dall'altra i buoni keynesiani”.

Questa distinzione in scuole di pensiero è una favola che serve come alibi per poter raccontare altre favole. Il libro prova quindi a smascherarne alcune che riguardano la situazione economica del nostro paese e del resto del mondo, dalla finanza al mercato del lavoro. Dalla favola della moneta filosofale (a ogni problema economico reale vi è una soluzione monetaria, tipicamente indolore), alla favola del modello superfisso (qualsunque intervento di politica economica ha esclusivamente effetti redistributivi, null'altro si aggiusta nel sistema economico, né prezzi né quantità), alla favola delle banche e la fine del mondo (le banche non possono mai fallire, devono essere salvate a tutti i costi dal governo, a meno di catastrofi planetarie).

## IL NUOVO CODICE DEL LAVORO

**Angelo Pandolfo e Tiziano Treu** con *Il codice del lavoro 2013* (Egea 2013, 1.728 pagg.; 48 euro; 8,99 Apple iOS e Android) rispondono a un'esigenza di semplificazione e coordinamento della legislazione sul lavoro. Il volume raccolge i provvedimenti di riferimento e ne agevola la consultazione alla luce di un'organizzata sistematizzazione delle disposizioni, spesso disseminate in vari documenti normativi. Ordinando i testi normativi cronologicamente gli autori propongono un percorso ideale di lettura che conduce alla disamina dei singoli istituti. Il Codice si rivolge agli operatori professionali (avvocati, dirigenti sindacali, ecc.) e a chi sta formandosi.



## LA CONOSCENZA PER COMPETERE

Le nuove pratiche di knowledge management considerano la gestione della conoscenza un processo che per funzionare deve coinvolgere le persone ed essere integrato nelle loro prassi di lavoro. **Dunia Astrologo e Federica Garbino** in *La conoscenza partecipata. Nuove pratiche di knowledge management* (Egea 2013; 272 pagg.; 32 euro) trattano di conoscenza creativa che mette un'azienda in condizione di competere e di evolvere. Un approccio partecipativo alla conoscenza richiede un modo nuovo di governare le dinamiche evolutive del sapere e di gestire le relazioni. Le autrici suggeriscono percorsi per adottare tale approccio.



## INTELLIGENZA SENZA CENTRALIZZAZIONE



Alla luce della rivoluzione portata dal web 2.0, le imprese devono rivedere la propria strategia e cultura. In *Intelligenza collaborativa. Verso la social organization* (Egea 2013, 256 pagg., 30 euro, 17,99 e-pub) **Marco Minghetti**, direttore generale di Hitrea-Hidden Treasure, direttore scientifico per il Management 2.0 presso Gso Company e docente di humanistic management presso l'Università di Pavia, afferma che il modello gerisionale che predomina in molte organizzazioni ancora oggi è quello in cui le strategie sono definite da un vertice ristretto e gli obiettivi sono assegnati. Internet ha determinato l'esplosione di nuove forme di vita organizzativa dove il coordinamento si fa senza centralizzazione, il potere sta nelle capacità e la conoscenza condivisa trionfa sull'autoritarismo. “A mio avviso” scrive l'autore, “il riferimento più adatto per adeguare le imprese al cambiamento è la social organization: quel modo di fare impresa che consente a un vasto numero di persone di lavorare collettivamente valorizzando le singole competenze”.

Il volume, accompagnato da testimonianze di top manager italiani, descrive le varie fasi della trasformazione organizzativa a livello strategico. Perdere definitivamente il controllo della propria organizzazione, sapendone però conservare la guida, è l'atto di coraggio chiesto ad amministratori e direttori del personale.





Elia

Righetti

laureato in  
economia  
aziendale e  
management nel  
2009, è chapter  
leader della  
Bocconi Alumni  
Association a  
Bangkok.

Già nella capitale  
tailandese da  
studente, per un  
semestre di  
scambio alla  
Chulalongkorn  
University nel  
2008, vi è poi  
tornato dopo la

laurea e ha

lavorato sia per  
una società di  
consulenza, sia  
per la Camera di  
commercio italo-  
tailandese, dove  
oggi è  
coordinatore  
locale di un  
progetto europeo  
e presta  
assistenza alle  
imprese italiane  
che approcciano  
la Tailandia.



## Le strade piene e le case vuote di Bangkok

In un centro commerciale di Bangkok ho visto decine e decine di persone passare accanto a una bancarella smarrita senza raccoglierla. Un mio collega tailandese mi ha spiegato che, per la cultura locale di matrice buddista, appropriarsi di qualcosa di non dovuto sarebbe come rubarlo, anche quando è impossibile risalire al legittimo proprietario. Una cultura simile consente di avere tassi di criminalità bassissimi anche in una città in cui la povertà e la ricchezza più ostentata convivono fianco a fianco.

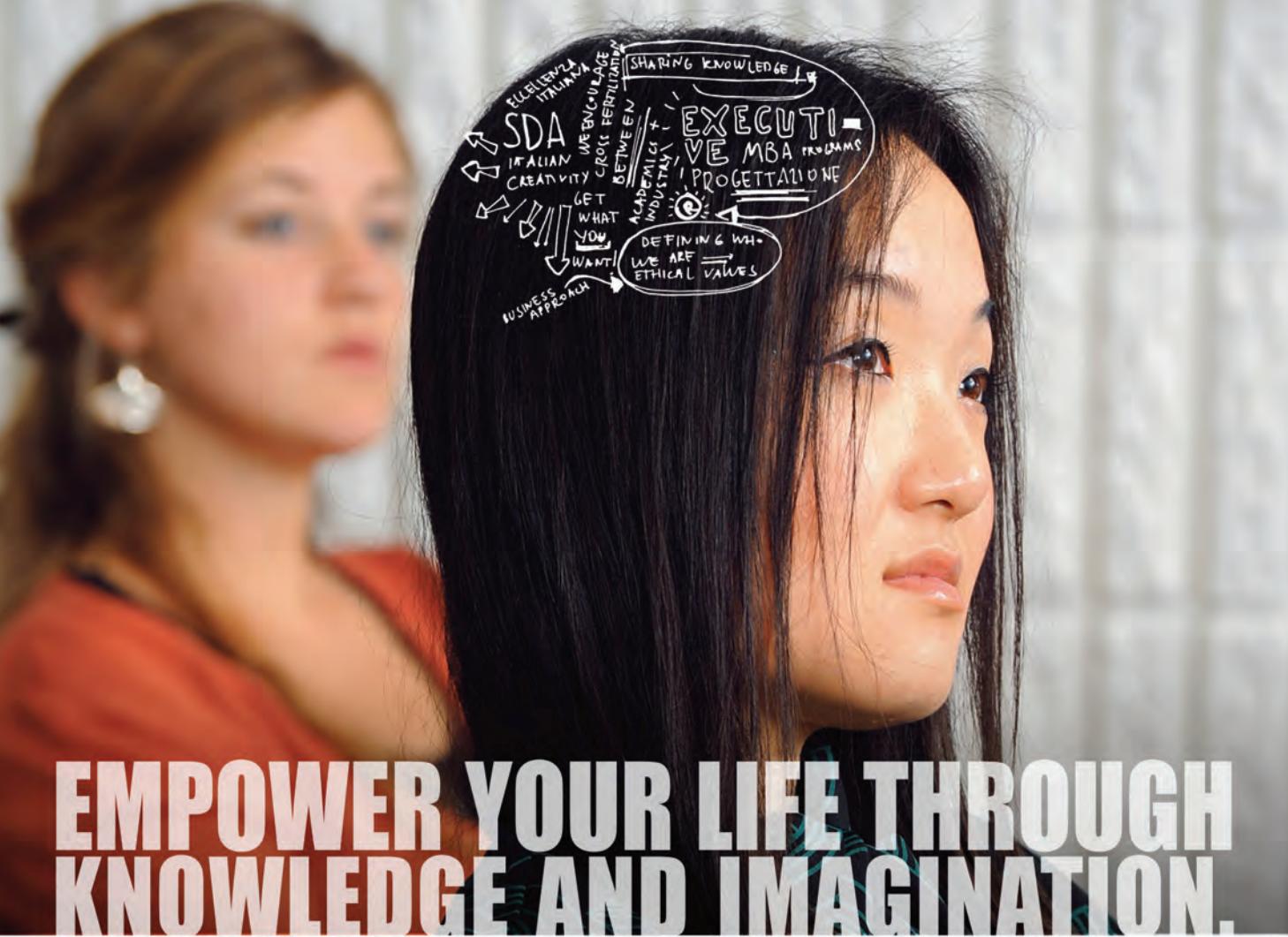
Alcune aree della città, con i loro nuovi grattacieli, ricordano Hong Kong o Singapore e i tailandesi più facoltosi amano mettere in mostra la loro ricchezza con acquisti cospicui, che vanno dai costosi accessori di abbigliamento alle automobili occidentali di lusso, gravate per di più da dazi altissimi. Poco lontano, i più vivono con estrema dignità la loro povertà e le classi sociali possono tranquillamente incrociarsi di fronte agli ubiqui baracchini che vendono cibo per strada, frequentati anche da chi ci arriva a bordo di una Lamborghini.

Lo slogan della Tailandia è “il paese dei sorrisi” e si attaglia bene a un paese che accoglie 20 milioni di turisti l’anno e a una popolazione ben disposta nei confronti di chi ci viene per lavoro. Si tratta però di un’apertura parziale: è facile avere un buon rapporto superficiale, ma difficile stringere amicizie perché la cultura del lavoro e la vita sociale seguono regole diverse da quelle a cui siamo abituati. È quasi impossibile che un collega thai ti inviti a casa, perché questa è considerata un semplice punto di appoggio per dormire. Gli impiegati locali si fermano spesso in ufficio fino a tardi, per lasciare che il traffico infernale di questa megalopoli diminuisca, e mangiano fuori sia a mezzogiorno che la sera. La famiglia e la ritualità della cena non sono centrali come in Italia, tan-

to che un giovane collega mi racconta che spesso, quando arriva a casa, la madre, anziché preparargli da mangiare, lo spedisce fuori a comprare qualcosa da consumare poi in casa.

La superficialità dei rapporti significa che, quando qualcuno cambia lavoro, normalmente lo si perde di vista – e questo accade molto spesso per via di un mercato molto vivace, con una disoccupazione inferiore all’1% e un’attitudine a cambiare non solo per convenienza economica, ma anche per motivi che noi considereremmo un po’ futili e senza avere neppure avviato la ricerca del prossimo impiego.

A Bangkok l’economia informale è molto sviluppata e consente a tutti di guadagnare qualcosa, cosicché la povertà è diffusa, ma non estrema. Grazie ai salari ridotti, anche nell’economia ufficiale gli staff sono sovradimensionati rispetto agli standard occidentali, sia nei servizi come la ristorazione, dove è facile contare un cameriere a tavolo, sia negli uffici. I salari non sono, però, così bassi da fare della Tailandia un luogo di delocalizzazione produttiva per le imprese occidentali: con i circa 10 dollari di salario minimo giornaliero, il paese è decisamente più caro rispetto a quelli circostanti. Le imprese straniere che investono, quindi, lo fanno perché considerano la Tailandia anche un mercato di sbocco. La presenza italiana non è numerosa come quella giapponese, francese, britannica, americana, australiana, o anche dei paesi del Nord Europa, ma negli ultimi anni sono più frequenti le figure di chi si avvicina al paese per uno scambio universitario o uno stage, e poi ci rimane per le prospettive che esso offre. Anche le imprese italiane che si affacciano al paese sono ancora in crescita, ma in un mercato sempre più da conquistare, perché i marchi del made in Italy e quelli concorrenti sono ormai piuttosto diffusi. ■



# EMPOWER YOUR LIFE THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.

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

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

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

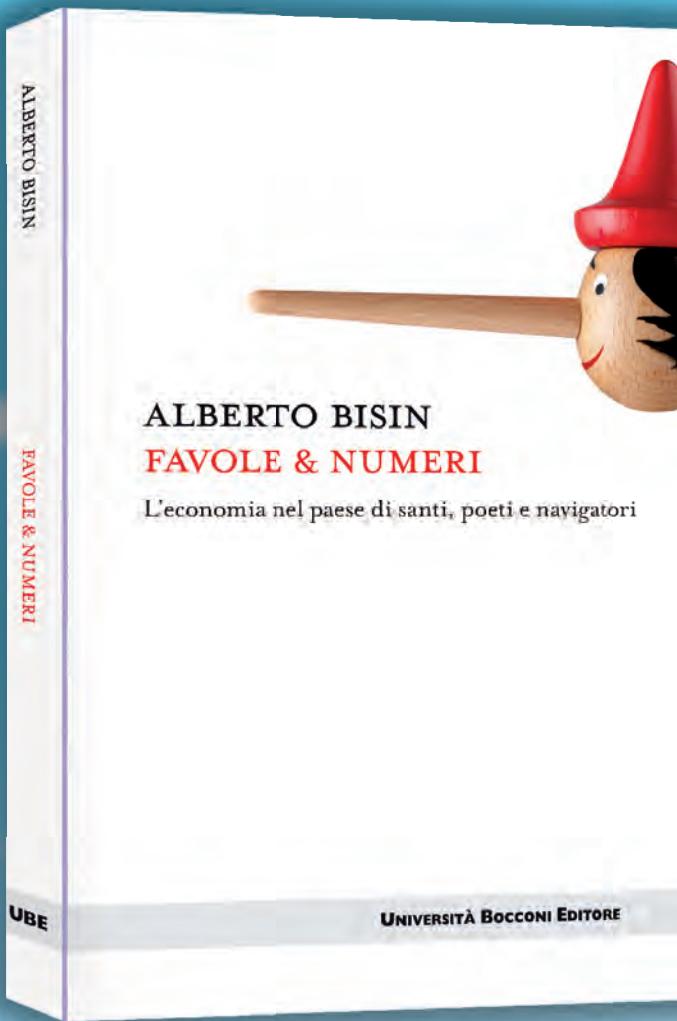
Milano, Italy



Bocconi  
School of Management

**SDA Bocconi**

# LA CATTIVA ECONOMIA È COME LA CATTIVA MEDICINA: PUÒ FARE MOLTO MALE, ANZI PEGGIO



Scrivi a [diffusione.egea@unibocconi.it](mailto:diffusione.egea@unibocconi.it)  
per ricevere gratuitamente la versione ePub!\*

\*promozione valida solo fino al 31/06/2013

Segui Egea su



 Egea

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