

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 7/8 - anno X Luglio/Agosto 2015

ISSN 1828-6313

✓ La mobilità sociale
e geografica dei giovani
nei paesi sviluppati

✓ Resilienza
e re-shoring:
le strategie delle aziende
che prosperano

✓ Il migliore amico
del risparmiatore?
Il diamante

*Le soluzioni eco friendly
di imprese e multinazionali
che, nel nome di un'economia
positiva, rispettano ambiente
e generazioni future*

Nel segno del green

Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692

L'estate senza confini della Bocconi

Corsi ed esami sono terminati eppure la Bocconi e i suoi studenti non sono ancora in vacanza. Per i 300 bocconiani impegnati nei [9 campus abroad](#) in altrettante università in giro per il mondo (da Tokyo a New York, da Shanghai a Los Angeles) altrettanti studenti internazionali sono arrivati in Bocconi per partecipare a due nuove iniziative: la finale di [#FoodSavingBEC](#), [Bocconi Expo 2015 Competition](#), e la prima edizione della [Summer school](#).

Tra fine giugno e luglio passando nei corridoi della Bocconi, ancora una volta, si ha l'impressione di essere davvero al centro di un crocevia internazionale, un hub dove culture e lingue si mescolano. Dall'Afghanistan al Kazakistan, dal Camerun agli Stati Uniti, dall'Argentina al Marocco, passando per Austria, Brasile, Francia, Cina, Colombia, Portogallo, Australia sono oltre 40 i paesi dai quali arrivano questi giovani: chi per riflettere e trovare insieme soluzioni innovative a una delle emergenze riportate alla ribalta delle cronache in questo anno di Expo, lo spreco alimentare, chi per sfruttare anche il mese di luglio per tornare sui banchi e approfondire le proprie conoscenze su uno dei quattro temi proposti dalla Summer school (luxury e sport management, start up o Europa). Per tutti la voglia di sentirsi cittadini di un mondo sempre più interconnesso sfruttando [le diverse opportunità che la nostra università offre loro](#). Perché offrire ai nostri giovani una formazione senza confini è da sempre uno degli obiettivi della Bocconi. Per questo non ci accontentiamo di offrire una [didattica innovativa](#) e internazionale, di avere accordi con oltre 250 università sparse nei 5 continenti, di proporre [24 double degree](#) o un triplo titolo come il [World bachelor in business](#), ma semestre dopo semestre, anno dopo anno ci adoperiamo per immaginare esperienze nuove e stimolanti.

Andrea Sironi, rettore



www.startupday.unibocconi.it

Stiamo cercando le migliori startup o idee di business per premiarle, studiarle e sostenerne lo sviluppo. Due le opportunità: la prima riservata a team di studenti e alumni Bocconi in cerca di finanziatori che potranno così partecipare al marketplace a loro dedicato; la seconda pensata per chi ha aperto la propria impresa dopo il 1° gennaio 2010. Per tutti la scadenza è il 7 settembre. I bandi di concorso e tutte le informazioni sul sito di [#StartUpDay](#), l'iniziativa di Bocconi in partnership con Citi Foundation



Un tour sulle vie del cibo: parte #befood, il quarto Mooc Bocconi

Un documentario di quaranta minuti filmato nel modenese, una sorta di study tour virtuale che racconta come le competenze che stanno sul territorio offrono alle aziende un vantaggio competitivo. È una delle novità del quarto massive open online course (Mooc) organizzato sulla piattaforma [Coursera](#) da Bocconi e SDA Bocconi School of Management. Il corso s'intitola [Managing Food & Beverage Companies](#) (3 luglio-7 agosto 2015, hashtag #befood) ed è stato strutturato da Gabriele Troilo lungo quattro dilemmi manageriali che le aziende del settore si trovano ad affrontare: prodotto vs mercato; tradizione vs innovazione; locale vs globale; piccola dimensione vs grande dimensione.

BOCCONI

#STARTUPDAY

Empowering Youth Entrepreneurship

PREPARATI AL GRANDE SALTO!



**Cerchi un finanziamento per la tua start-up?
PARTECIPA A BOCCONI START-UP DAY MARKETPLACE**

**Hai creato un'impresa innovativa?
CONCORRI A BOCCONI START-UP DAY AWARD**

Le iscrizioni sono aperte fino al 7 settembre
www.startupday.unibocconi.it

Media Partner

CORRIERE INNOVAZIONE



SOMMARIO

viaSarfatti25

8

COVER STORY

Cinque modi di essere green
di *Francesco Perrini, Nicola Misani, Stefano Pogutz, Clodia Vurro, Nicoletta Corrocher, Matteo Di Castelnuovo*
I giovani che continuano a essere verdi nel mondo del lavoro
Leonardo Boni, Margherita Gagliardi, Federica Bergamino, Cheyenne Duz

MIGRAZIONI

Chi abbandona l'Italia
di *Carlo Devillanova*

14

15

TRASPORTI

Grandi container, grande canale
di *Oliviero Baccelli*

STORIA

Breve parabola delle banche centrali
di *Gianluca Podestà*

16

17

INVESTIMENTI

I migliori amici del risparmiatore
di *Francesca Beccacece*

MARKETING

La comunicazione ha bisogno di una visione più creativa
di *Arianna Brioschi e Anna Uslenghi*
Intervista a Paolo Dosi: Quando i clienti fanno Ooh
di *Claudio Todesco*

18

20

IMPRESE

L'Italia che resiste e prospera oltre food, fashion e furniture
di *Guia Pirotti*
Contrordine, maestranze!
di *Paolo Preti*

RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 4 **KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*
- 7 **PERSONE** a cura di *Davide Ripamonti*
- 22 **IN-FORMAZIONE** a cura di *Tomaso Eridani*
- 23 **LIBRI** a cura di *Susanna Della Vedova*
- 24 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di *Andrea Celauro*
- 26 **OUTGOING** di *Guillermo Mejia*



Numero 7/8 - anno X
Luglio-Agosto 2015
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile
Barbara Orlando
(barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio
Fabio Todesco
(fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione
Andrea Celauro
(andrea.celauro@unibocconi.it)
Susanna Della Vedova
(susanna.dellavedova@unibocconi.it)
Tomaso Eridani
(tomaso.eridani@unibocconi.it)
Davide Ripamonti
(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori
Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Elisa Bazzani
Paolo Tonato (fotografo)

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

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

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

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

www.viasarfatti25.it

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

ALLA BOCCONI LA CAPITAL MARKETS CONFERENCE DI JBFA

Il 20 e il 21 maggio il Dipartimento di Marketing della Bocconi ha ospitato la ventitreesima edizione della Capital Markets Conference del Journal of Business, Finance and Accounting – pubblicato da Wiley-Blackwell dal 1974. I docenti che hanno partecipato hanno avuto l'occasione di confrontarsi con colleghi provenienti da Europa, Nord America, Australia, Africa, Sud America e Asia.

“Accanto agli argomenti tradizionali, come la governance aziendale, le pratiche di divulgazione delle imprese, la trasparenza, emissioni obbligazionarie e performance aziendali, sono state presentate anche ricerche su temi di nuovo interesse, ad esempio l'influenza di manager donne e



appartenenti a minoranze etniche sul valore d'impresa, il valore delle raccomandazioni dei titoli di aziende con legami politici, e un'analisi dei vincoli normativi in Brasile e in altre economie emergenti” dice **Miles Gietzmann**, che ha organizzato la conferenza.

Elisa Bazzani



A scuola per poter decidere

L aumento della formazione femminile, in un paese musulmano come la Turchia, ha portato a una riduzione degli indicatori di espressione religiosa (come indossare il velo) e ha avuto effetti significativi sul potere decisionale delle donne in materia di matrimonio e pianificazione familiare. Le donne coinvolte hanno maggiore probabilità di vivere in famiglie più ricche.

Lo osservano **Selim Gulesci** (Dipartimento di Economia e Igiene) e **Erik Meyersson** (Stockholm Institute of Transition Economics) in un working paper intitolato *For the Love of the Republic. Education, Secularism, and Empowerment*, che sfrutta un allungamento della scolarità obbligato-

ria in Turchia.

Gli autori ritengono che gli effetti si siano esplicitati attraverso diversi canali, a seconda del contesto familiare delle donne. Per quelle le cui madri non avevano istruzione formale, la riforma ha comportato il solo completamento della scuola dell'obbligo e una maggiore partecipazione alla forza lavoro. Per le donne le cui madri non erano prive di formazione, la riforma ha avuto effetti persistenti oltre la scuola dell'obbligo, e queste hanno successivamente sposato uomini più istruiti (e più ricchi), ma sono rimaste al di fuori della forza lavoro. Gli autori interpretano questi risultati come prova che



Selim Gulesci

l'istruzione può migliorare la condizione delle donne di diversi status sociali in una società musulmana, ma, a seconda dei vincoli pre-riforma, i suoi effetti potrebbero non essere abbastanza forti da superare i vincoli alla partecipazione (all'istruzione o alla forza lavoro).

Nonostante i migliori risultati osservati, in Turchia, e, forse, in altre società musulmane, l'istruzione non è una bacchetta magica che provochi la piena emancipazione delle donne e possono dunque rendersi necessarie politiche complementari per allentare i vincoli economici e sociali.

Morteza Zamanian

Secondo una diffusa rappresentazione, il mercato del lavoro sarebbe frammentato: da una parte i lavoratori stabili, impiegati con contratti a tempo indeterminato e tutelati in caso di licenziamento, dall'altra i lavoratori precari, con contratti a tempo determinato, a progetto o interinali, considerati sostanzialmente privi di tutele. **Valerio De Stefano** (Dipartimento di studi legali), in un articolo intitolato *A Tale of Oversimplification and Deregulation: The Mainstream Approach to Labour Market Segmentation and Recent Responses to the Crisis in European Countries*, di recente pubblicato su *Industrial Law Journal*, discute delle politiche di riforma del mercato del lavoro che si propongono di

Un mercato frammentato

rimediare a questo presunto dualismo. De Stefano ricorda che vi possono essere varie spiegazioni della frammentazione del mercato del lavoro. Secondo l'opinione più diffusa, la sua causa principale risiederebbe nel fatto che le tutele riconosciute ai lavoratori stabili sarebbero troppo intense, tanto che i datori di lavoro sarebbero riluttanti ad assumere nuovi lavoratori con contratti a tempo indeterminato, specialmente in un contesto di incertezza



Valerio De Stefano

economica. Questa è la tesi condivisa da diverse istituzioni internazionali ed europee e da vari legislatori nazionali, come quelli di Italia, Spagna e Portogallo. I sostenitori di questo approccio, quindi, propongono di riformare il diritto del lavoro per ridistribuire le tutele tra i lavoratori: si dovrebbero cioè ridurre le tutele attribuite ai lavoratori stabili, per incrementare al contempo quelle spettanti ai lavoratori precari. In questo contesto, si sostiene

anche la necessità di incentivare la flexicurity: si propone cioè di passare da un sistema basato sulla sicurezza del posto di lavoro ad un sistema più flessibile, nel quale la sicurezza è quella di trovare agevolmente un lavoro nel mercato. Nell'articolo di De Stefano vengono illustrati i limiti dell'approccio tradizionale alla questione della frammentazione del mercato del lavoro, che si basa su teorie elaborate negli Stati Uniti d'America, ma che non possono essere facilmente trapiantate in Europa. L'autore, di contro, indica teorie alternative, tratte dalla letteratura economica, capaci di descrivere meglio il medesimo fenomeno.

Marco Garavelli

Ma Big Finance non è sempre un problema

L'opinione comune è che il processo di "finanziarizzazione" dell'economia generi un aumento delle disuguaglianze e di conseguenza rappresenti un problema serio per la stabilità del tessuto economico-sociale. Senza ovviamente negare le problematiche legate alla speculazione, e più in generale a quelli che vengono definiti "problemi di agenzia", la crescente importanza del settore finanziario non rappresenterebbe di per sé un problema per l'economia. In effetti, considerando che la funzione principa-

le della finanza dovrebbe essere quella di preservare la crescente ricchezza degli investitori, sembra naturale che il settore finanziario debba avere un peso sempre più rilevante in economie mature. Questa è probabilmente la conclusione più significativa di *Finance and the Preservation of Wealth*, un articolo di **Nicola Gennaioli** (Dipartimento di Finanza), **Andrei Shleifer** (Harvard University), e **Robert Vishny** (University of Chicago) pubblicato nel *The*



Nicola Gennaioli

Quarterly Journal of Economics. L'evidenza empirica ha mostrato di recente come il peso della finanza rispetto al Pil sia cresciuto sensibilmente a cominciare dalla seconda guerra mondiale, e in particolare negli ultimi trent'anni, per molti paesi sviluppati. Tale crescita è dovuta in larga parte alla sempre maggiore presenza d'intermediari finanziari, in particolari gestori di portafoglio e intermediazione per mutui e credito al consumo. Senza tali intermediari, i risparmiatori avrebbero difficilmente accesso a prodotti complessi. Gli autori sostengono che un elemento chiave nella crescita del settore finanziario sia la sua funzionalità in termini di conservazione della ricchezza. In media, gli intermediari finanziari permettono agli investitori non solo di mantenere i loro risparmi, ma anche di avere accesso a forme d'investimento altrimenti precluse. La crescente ricchezza media nei paesi sviluppati, unita al bisogno di conservare tale ricchezza, spiegherebbe l'aumento della presenza degli intermediari finanziari.

Daniele Bianchi



IL SECONDO ERC DI MARINACCI RISOLVE L'INCERTEZZA

Massimo Marinacci (Dipartimento di scienza delle decisioni e Igier) ha ottenuto un risultato eccezionale, aggiudicandosi un secondo Erc Advanced Research Grant. Lo European Research Council ha deciso di finanziare il suo progetto INDIMACRO-Individual decisions and macroeconomic robustness con 1,4 milioni di euro. Marinacci ha recentemente concluso un altro progetto finanziato dallo Erc, partito nel 2009.

L'ignoranza degli agenti rispetto all'effettivo modello probabilistico che governa gli incerti ambienti che devono affrontare è la caratteristica comune, alla base delle idee di incertezza dei modelli in macrofinanza e di ambiguità nella teoria delle decisioni. Il progetto di ricerca di Marinacci vuole creare una cornice unificata per lo studio dell'incertezza dei modelli in macrofinanza e teoria delle decisioni. "Dal momento che l'incertezza dei modelli è pervasiva (per esempio, quale modello climatico usare? qual è la corretta funzione di produzione per il capitale umano?)", dice Marinacci, "ci aspettiamo che i nostri risultati teorici allarghino ad altri campi la frontiera della ricerca e l'analisi del ruolo dell'incertezza".



Massimo Marinacci

QUANTO IMBARAZZA L'INFLAZIONE ZERO

Nel 2007 i fondi europei di private equity hanno realizzato operazioni per 194 miliardi di dollari e avevano nelle casse 197 miliardi; nel 2014 le operazioni hanno mosso 94 miliardi, ma la potenza di fuoco disponibile è salita a 298 miliardi, secondo dati Preqin. Sembra, dunque, che gli operatori del settore abbiano qualche imbarazzo a muoversi in un mondo a zero interessi, zero inflazione, basso costo del debito e alte valutazioni di mercato (dal 2008 al 2014 le borse europee sono cresciute dell'85% e il price/earnings ratio è passato da 10,9 a 21,2).

Il paper *Does Private Equity Generate Value?* di **Stefano Gatti** e **Carlo Chiarella** del Centro Baffi Carefin della Bocconi in collaborazione con Goldman Sachs, individua nelle pressioni contrastanti a utilizzare il denaro raccolto senza però pagare un prezzo eccessivo e nella forte concorrenza dei corporate takeover i motivi dell'utilizzo ancora inefficiente che il private equity fa del denaro raccolto.

Per arrivare a queste conclusioni, gli studiosi analizzano tutte le 31.792 operazioni registrate da Bloomberg dal 2005 al 2014, ovvero 4.088 operazioni di private equity per un valore totale di 648,7 miliardi di dollari e 27.704 corporate takeover per un valore di 2.900 miliardi e le suddividono in tre periodi. Il periodo pre-crisi (2005-2008) è seguito da un periodo post-crisi (2009-2011), caratterizzato da buone condizioni di credito, basse valutazioni e incertezza diffusa tra gli investitori, e da un periodo post quantitative easing (2012-2014) caratterizzato da credito poco costoso, rinnovata fiducia degli investitori e alte valutazioni di mercato.

I dati mostrano che, al crescere dei prezzi di mercato, la quota relativa di operazioni di private equity scende, mentre aumentano i corporate takeover, perché le imprese sono meno preoccupate dai rendimenti delle operazioni e più interessate alle possibili sinergie industriali delle operazioni.

Se nel periodo pre-crisi, inoltre, la dimensione media di un'operazione di private equity era 487 milioni di dollari e quella dei corporate takeover 235,7, nel 2014 il gap si è quasi annullato, con valori pari a 319,3 e 311,5 milioni.

UN NETWORK DI

20.000

ALUMNI
SUL GRUPPO
UFFICIALE
LINKEDIN

**10.000**

FAN SU
FACEBOOK

**4.600**

FOLLOWER
SU TWITTER



NON PERDIAMOCI DI VISTA.

AGGIORNA IL TUO PROFILO SUL NUOVO SITO



www.bocconialumni.it

Accedi all'Area Riservata in alto a destra

Scorri la pagina e vai alla voce **MIGLIORA IL TUO PROFILO**
dove potrai aggiornare:

- ▶ **I tuoi dati** (contatti e carriera)
- ▶ **I tuoi interessi**





DUE AMICI OLTRE IL MONDO VIRTUALE

Nell'era dei social network che inscono in modo virtuale persone a migliaia di chilometri di distanza, c'è anche chi ha pensato a quanti, pur stando vicini, vorrebbero incontrarsi di persona ma non ne hanno l'opportunità.

Michele Monna (a sinistra nella foto in alto) e **Francesco De Rosa** (a destra), entrambi bocconiani, laureati rispettivamente in [Amministrazione, finanza e controllo](#) e in [Finance](#), hanno ideato con altri due soci [Hangound](#), social network che permette incontri reali.

«Funziona tramite un'app scaricabile sul proprio smartphone o tablet», spiegano, «attraverso la quale si può vedere quali eventi si organizzano in zona e iscriversi. Generalmente si tratta di eventi per pochi, da 3 a 10 partecipanti». Una formula che sfrutta il contatto via social per stabilire un legame reale. Il pubblico di riferimento è giovane e risiede nelle grandi città. Al momento Hangound è attivo solo a Milano, ha raggiunto in poco tempo oltre i mille iscritti (è partito ufficialmente a metà maggio) ma è in programma l'espansione a Roma.

«Gli iscritti non pagano nulla, i guadagni dovranno arrivare dagli esercizi commerciali ai quali offriremo una serie di servizi che permettano loro di riempire i locali anche in serate non di punta, perché sappiamo bene che nelle città spesso bar e ristoranti hanno grandi quote di invenduto».

Giulia rappresenta gli studenti nel CdA

Giulia Bifano (nella foto), la più votata tra i candidati alle elezioni studentesche del 28 e 29 aprile, è la nuova rappresentante degli studenti nel Consiglio di Amministrazione dell'Università Bocconi. La nomina è stata effettuata dal CdA dell'Istituto Javotte Bocconi Manca di Villahermosa – Associazione Amici della Bocconi, al quale spetta la scelta nell'ambito della terna dei candidati più votati. Per Bifano, 22 anni, al IV anno di Giurisprudenza, la nomina nel CdA completa un percorso che la vede impegnata nelle associazioni studentesche fin dal suo ingresso in Università. Già rappresentante degli studenti nel Consiglio di Scuola di Giurisprudenza, Bifano fa parte del Team Orientamento ed è Ambassador on Campus della BAA, la Bocconi Alumni Association, con responsabilità sull'area media.

“Sono felice di poter continuare a dare il mio contributo alla vita dell'Università anche nella nuova veste di rappresentante al CdA”, afferma Bifano. “L'unica cosa che mi rammarica è che nel corso delle elezioni si siano verificati comportamenti scorretti da parte di alcuni studenti, individuati e sanzionati dall'Università. La mia condanna di tali comportamenti è totale. L'idea di utilizzare strumenti diversi dall'impegno per farsi eleggere è estranea alla mia mentalità e a tutto ciò che viene insegnato in Università e sintetizzato nell'honor code che siamo tutti chiamati a rispettare. Mi impegno perciò a intensificare l'azione di sensibilizzazione degli studenti nei confronti dei valori fondanti dell'Università”.

Fabio Todesco



BOCCONIANI IN CARRIERA

Pier Giorgio Federico Aliberti (laureato in Economia politica nel 1991) è il nuovo ambasciatore italiano presso la Repubblica del Myanmar.

Claudia Bonatti (laureata in Economia aziendale nel 1990) assume il ruolo di direttore della divisione Office di Microsoft Italia. È in Microsoft dal 1995.

Marina Bonomi (Mba SDA Bocconi nel 2003) è il nuovo amministratore delegato di Mimesi, operatore di media monitoring. È in Mimesi dal 2009.

Massimo Massimilla (laureato Cefin nel 2002) è il nuovo ceo di Algebris Italy. È in Algebris dal 2006.

Marco Palanca (laureato in Economia aziendale nel 2002) è stato promosso a counsel da Clifford Chance. Ha lavorato in Ernst&Young.

Carlo Piana (laureato in Economia aziendale nel 1992) è il nuovo direttore generale di Carispezia – Gruppo Cariparma Crédit Agricole.

Roberto Schiavi (laureato in Economia aziendale nel 1991) è stato nominato a capo del team che conduce le operazioni delle banche centrali nazionali che hanno comprato i bond governativi per conto della Bce. È in Bce dal 1998.

CercaOfficina trova un premio e punta a fare 13 con nuove aperture

Incubata da [Speed MI Up](#), la startup di **Marco Brusamolino** e **Luca Maccarini** ha vinto la quarta edizione del premio Ambrogio Lorenzetti. Sono stati il consiglio di amministrazione ben strutturato e lo spazio di partecipazione lasciato a tutti i soci a valere a [CercaOfficina](#) il primo Premio Ambrogio Lorenzetti per la categoria Startup. Il concorso, indetto da GC Governance Consulting, premia le aziende e i manager che negli ultimi tre anni si sono distinti per aver adottato buone pratiche di governo

societario. CercaOfficina offre un servizio di preventivi rapidi e gratuiti per la riparazione e la manutenzione delle automobili, attivo a Milano, Roma e Torino. «Negli ultimi mesi grazie a nuovi investimenti abbiamo potuto ampliare il consiglio di amministrazione. Ne fac-

ciamo quattro all'anno, e tutti i soci sono sempre invitati a partecipare, anche quelli di minoranza: questo non succede in tutte le startup», spiega Marco Brusamolino. «Siamo molto orgogliosi del riconoscimento, soprattutto perché ad essere premiati accanto a noi ci sono grandi nomi, come Damiani, e in termini di visibilità questo conta tantissimo. Il prossimo passo è l'espansione in altre 10 città italiane da qui a settembre, cominciando da Firenze e Genova».

Elisa Bazzani



5 modi di essere GREEN

Imprese e multinazionali scendono in campo con soluzioni eco friendly in nome di un'economia positiva che, mettendo fine alla dittatura dell'urgenza, pensa alle generazioni future. Così eco-efficiency, pollution prevention, carbon footprint e design for environment diventano le nuove parole d'ordine

di Francesco Perrini @

La domanda più diffusa negli scorsi mesi in materia di innovazione e ambiente era: la batteria domestica di Tesla potrebbe cambiarci la vita? Si tratta di una batteria da tenere in casa che accumula energia solare e la converte in elettrica, per alimentare tutti gli apparecchi, auto elettrica compresa. Si chiama Powerwall e Elon Musk, fondatore di Tesla Motors, ma anche di Space X, PayPal e SolarCity, l'ha presentata spiegando che «renderà inutili le reti elettriche tradizionali». Sarà vero?

Tesla, fondata in California nel 2003, produce solo auto elettriche. Nel 2014 è riuscita a venderne circa 30mila e capitalizza oltre 30 miliardi di dollari (per inciso, FCA capitalizza circa 20 miliardi, avendo chiuso il 2014 con oltre 4,5 milioni di auto vendute nel mondo). In attesa di scoprire come andranno a finire batterie domestiche e auto elettriche a impatto zero, la crisi sistemica che stiamo attraversando ha fatto emergere le contraddizioni e le difficoltà del modello di sviluppo attuale, aumentando i divari sociali e ponendo seri interrogativi sulla sua sostenibilità di lungo periodo. Il [World business council for sustainable development](#) nel suo [Vision 2050 project](#) ha calcolato che con gli attuali livelli di produzione e consumo (*business as usual path*) nel 2050 avremo bisogno di risorse naturali pari all'equivalente di 2,3 pianeti per garantire il mantenimento della popolazione mondiale che



FRANCESCO PERRINI
Titolare della SIF Chair
of Social
Entrepreneurship &
Philanthropy e presidente
del Sustainability
Committee dell'Università
Bocconi





EMISSIONI

Il costo interno del carbonio

di Nicola Misani @



NICOLA MISANI
Ricercatore presso
il Dipartimento
di Management
e Tecnologia
della Bocconi,
insegna Global
sustainability strategy

sarà di quasi 10 miliardi.

Essere green vuol dire insistere sulla necessità di una nuova economia positiva che si impegna per le generazioni future a prendere in considerazione prospettive di lungo termine, e mettere fine alla dittatura dell'urgenza, del breve periodo, imposta dal mondo della finanza alle altre imprese. In che modo le aziende possono essere green e giocare un ruolo nell'economia positiva e in particolare nell'attenzione alle future generazioni per conservare e tutelare l'ambiente a fronte degli ingenti costi sociali e dei rischi economici legati al crescente degrado del capitale naturale?

Il 90% dei manager coinvolti nell'ultima delle indagini in ambito [UN Global compact](#) (2014) ritiene che si possano efficacemente affrontare le sfide connesse ai problemi ambientali. Così sono oltre il 60% delle multinazionali ad aver aumentato gli investimenti in soluzioni eco-friendly. Concetti quali eco-efficiency, pollution prevention, carbon footprint, design for the environment, cradle to cradle si sono progressivamente diffusi tra le imprese fino a diventare parte del linguaggio manageriale. E le aree di impatto ambientale sulle quali lavorare sono davvero tante.

Tra le grandi corporation è emblematico l'esempio di Unilever che con il lancio del *Sustainable living plan* nel 2010 si è proposta di raddoppiare i ricavi entro il 2020, dimezzando l'impatto ambientale (per esempio, ottenendo il 100% di materie prime da fornitori che praticano un'agri-

Microsoft ha annunciato nello scorso aprile gli ultimi risultati della sua tariffa interna sul carbonio, introdotta nel 2012. Grazie ai fondi prodotti da questa tariffa, il gigante americano dell'informatica ha acquistato negli ultimi tre anni 10 miliardi di kWh di energie rinnovabili, ha ridotto le sue emissioni di 7,5 tonnellate di CO2 equivalente e ha risparmiato circa 10 milioni di dollari ogni anno. Questi risultati nascono da investimenti in progetti eolici, idroelettrici e nelle biomasse, oltre a numerosi interventi di miglioramento dell'efficienza ambientale delle sue emissioni. La tariffa interna sul carbonio è un meccanismo per includere le esternalità ambientali di un progetto nel calcolo di convenienza aziendale. In Microsoft, la tariffa è fra i 6 e i 7 dollari per tonnellata di carbonio. Ogni progetto deve essere accompagnato da un'analisi delle emissioni di CO2 lungo tutta la sua vita utile; il relativo costo (pari alla tariffa per le tonnellate di emissioni) è aggiunto agli altri costi e ai ricavi per determinare se è opportuno approvare il progetto o no. Per esempio, un servizio cloud di Microsoft dovrà coprire il costo interno di carbonio legato al consumo di energia elettrica, nella misura in cui il fornitore previsto usi combustibili fossili. Secondo gli ultimi dati di [Carbon disclosure project](#), oltre 150 aziende in tutto il mondo (fra cui 29 negli Stati Uniti e 66 in Europa) usano una qualche forma di tariffa interna sul carbonio. Disney per esempio calcola la spesa per la riduzione o la compensazione delle emissioni di CO2 e la alloca fra le varie unità organizzative in rapporto alle emissioni che producono. ENI per ora è l'unica azienda italiana ad avere tariffe interne sul carbonio. Microsoft calcola la tariffa sulla base dei prezzi di mercato dei Rec, Renewable energy credits, americani e dei costi correnti dei progetti di compensazione del carbonio (per esempio le riforestazioni). Altre aziende preferiscono stimare il costo di mercato del lungo termine delle emissioni di CO2, sulla base dell'ipotesi prudente che questo costo sia destinato a innalzarsi di molto, per effetto di regolazioni pubbliche via via più stringenti. Google, che ha introdotto la tecnica di recente, ha una tariffa di 14 dollari; Mars di 20-30 dollari secondo i progetti; alcune compagnie petrolifere arrivano fino a 60 dollari, in ragione della lunga durata dei progetti e della forte esposizione al rischio regolativo. L'internalizzazione del costo del carbonio permette di scartare progetti marginali che sarebbero convenienti solo grazie alle esternalità ambientali; inoltre, fornisce incentivi ai proponenti a cercare soluzioni di contenimento delle emissioni, anche quando il progetto è destinato all'approvazione; infine, diffonde nell'organizzazione la consapevolezza della questione climatica e ispira idee ed innovazione. Per Microsoft, la tariffazione del carbonio è uno dei pilastri della sua strategia per raggiungere le emissioni zero in tutte le sue operazioni e negli acquisti di servizi.

Un osservatorio per due: tra policy e management

Quattordici ricercatori suddivisi in due tavoli, uno dedicato alle policy, l'altro al management. È la struttura del [Green economy observatory](#), costituito lo scorso anno presso lo [Iefe](#), Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente della Bocconi. L'Osservatorio si propone di fare ricerca e divulgazione sui principali temi del dibattito sulla green economy, dando avvio a una piattaforma di dialogo, confronto e collaborazione con gli attori del mondo istituzionale e delle imprese.

Il Tavolo policy, coordinato da **Edoardo Croci**, vuole analizzare gli approcci istituzionali e le politiche per sviluppare la green economy e definire strumenti di supporto alla pianificazione, valutazione e decisione, mentre il Tavolo management, coordinato da **Fabio Iraldo**, è finalizzato ad analizzare e alimentare le strategie di impresa, in particolare gli aspetti gestionali e di prodotto relativi alla green economy. L'integrazione tra i due tavoli è, comunque, molto forte e i ricercatori lavorano, a fianco a fianco, su diversi aspetti delle stesse questioni.

coltura sostenibile), e oggi nel 2015 sono ad oltre la metà! Oppure, Microsoft che ha introdotto nel 2012 una tariffa interna sul carbonio, ha ridotto le sue emissioni di 7,5 tonnellate di CO2 equivalente e ha risparmiato circa 10 milioni di dollari ogni anno. E ancora la sfida intrapresa da Biochemtex e Beta Renewables, leader nel settore delle biomasse non alimentari per la produzione di biocarburanti avanzati e composti biochimici a costi competitivi, proprietaria di più di 1.000 brevetti con la produzione di bioetanolo da scarti agricoli o da piante a uso non alimentare su scala industriale. Venendo all'Italia, nell'anno dell'Expo – nutrire il pianeta. energia per la vita - c'è la Barilla (Buono per te, Buono per il pianeta) che per esempio con la rotazione delle coltivazioni riduce le emissioni di CO2 di oltre il 50%.

Ma anche gli investitori possono dare il loro contributo green: attraverso l'advocacy, investitori che hanno scelto di non uscire da settori poco verdi, ma che ci rimangono per cercare di condizionare la condotta dell'industria, o attivamente promuovendo iniziative di impact investing dirette alla conservazione della natura. ♦

FINANZA

Fondi e bond verdi: il futuro degli investimenti

di Stefano Pogutz @

Negli ultimi anni alcune nuove espressioni hanno preso vita nel mondo della finanza internazionale: green bond, green investment", o più semplicemente investimenti diretti a proteggere il capitale naturale.

Di che cosa si tratta? Perché esiste un interesse crescente verso questi nuovi strumenti finanziari? Che ruolo hanno questi meccanismi nella sfida dello sviluppo sostenibile?

Se, da un lato, la crisi ambientale non accenna a migliorare proprio, la situazione in cui ci troviamo, senza precedenti nella storia dell'umanità, ha reso il capitale naturale una risorsa scarsa, sempre meno sostituibile, estremamente preziosa e, pertanto, da conservare e tutelare a fronte degli ingenti costi sociali e dei rischi economici legati al suo crescente degrado. Come conseguenza, numerose organizzazioni finanziarie hanno iniziato a sviluppare strategie e progetti dedicati alla tutela della biosfera.

Una ricerca realizzata da J. P. Morgan Chase (2014) indica che nel periodo 2009-2013 sono stati investiti oltre 23 miliardi di dollari in iniziative di impact investing dirette alla conservazione della natura sia da parte di agenzie internazionali, che di investitori privati.

Questi investimenti puntano a generare valore economico per i sottoscrittori (in media, a seconda del tipo di capitale – debito o equity – questi fondi propongono un IRR target compreso tra il 5 e il 10%), e al contempo garantiscono la conservazione di specifici habitat, la protezione di acqua e foreste, il mantenimento di un'agricoltura sostenibile.

L'European investment bank e la World bank, per esempio, hanno lanciato con grande successo *Green Bond* e *Carbon Fund* che investono in progetti diretti a ridurre le emissioni di gas serra derivanti dalla deforestazione, e legati alle azioni previste dall'[UN framework convention on climate chan-](#)



STEFANO POGUTZ
Ricercatore presso
il Dipartimento
di Management
e Tecnologia
della Bocconi,
insegna Sustainability
business and green
management

ge. Questi bond sono sottoscritti da governi, fondi pensione, assicurazioni, banche o asset manager.

L'emissione di green bond avviene anche ad opera di multinazionali private: Unilever, nel marzo 2014 ha emesso green bond pari a 415 milioni di dollari legati a progetti di riduzione della propria environmental footprint; EDF nel 2013 ha emesso bond per 1,9 milioni di dollari per finanziare progetti legati a rinnovabili ed efficienza energetica; Toyota (2013) ha legato 1,75 milioni di dollari di obbligazioni allo sviluppo della mobilità elettrica e dell'ibrido.

Negli anni sono nati numerosi i fondi che puntano alla conservazione dell'ambiente. Il [Global environment fund](#) è uno dei primi fondi lanciati con l'obiettivo di investire negli ecosistemi e nelle tecnologie low-carbon. Oggi gestisce 1 miliardo di dollari e un portafoglio diversificato, ma focalizzato su soluzioni per la sostenibilità.

Natural Capital Investment Fund, Earth Capital Partners, EKO Asset Management sono altri esempi di fondi che hanno come target il valore della natura e la protezione dei servizi che genera.

Sembra dunque che anche la comunità finanziaria abbia iniziato a prendere coscienza dei rischi legati alla perdita del capitale naturale, e delle opportunità che possono sorgere dalla sua tutela.

Credit Suisse e Wwf stimano che il fabbisogno per conservare il patrimonio degli ecosistemi ammonta a 200-300 miliardi di dollari all'anno, una cifra molto superiore a quella oggi investita.

È evidente che c'è ancora molta strada da percorrere, ma il coinvolgimento di questo nuovo attore è fondamentale per ridurre i nostri impatti e garantire un futuro sostenibile.

FILIERA

La sostenibile importanza delle relazioni

di Clodia Vurro @

Che sia necessario guardare al di là dei confini aziendali per evitare di vanificare i propri investimenti in sostenibilità è assodato. Circa il 90% dei manager coinvolti nell'ultima delle indagini globali promosse da MIT Sloan Management Review, in partnership con BCG e [UN Global Compact](#) (2014), ritiene che si possano affrontare le sfide connesse ai problemi ambientali soltanto attraverso intense collaborazioni con i propri stakeholder: fornitori in testa. Dalla ricerca è emerso anche come la collaborazione sia cruciale per minimizzare rischi reputazionali connessi al comportamento dei propri partner di filiera e ottimizzare la qualità dei prodotti, ma sempre di più quale fonte di innovazione e competitività.

Sono queste le motivazioni che hanno spinto Barilla, azienda leader nel mercato della pasta nel mondo, a lavorare intensamente sulle proprie relazioni di filiera con l'obiettivo di renderla sostenibile e integrata.

Sin dalla fondazione nel 1877, l'attenzione alla qualità del prodotto per promuovere il benessere dell'individuo ha rappresentato una costante nell'indirizzare le scelte aziendali, declinata in tre dimensioni: materie prime superiori, relazioni di lun-



CLODIA VURRO
Lecturer presso il Dipartimento di Management e Tecnologia della Bocconi, insegna Green management and corporate sustainability

go termine con fornitori e distributori, innovazione nelle tecnologie di produzione. È per questa ragione che la sostenibilità, ben definita dal motto «[Buono per te, Buono per il pianeta](#)» è stata da sempre considerata parte integrante della cultura aziendale. Lo sviluppo delle comunità, il benessere delle persone e la salvaguardia delle risorse del pianeta sono, dunque, i tratti distintivi del modello imprenditoriale Barilla e le chiavi di lettura per le sue scelte competitive.

Con più di 1.200 fornitori diffusi nei diversi paesi in cui Barilla opera, l'approvvigionamento di materie prime agricole rappresenta per l'azienda uno dei processi cui è maggiormente legata la capacità della stessa di competere sul mercato. Ma non solo. Barilla è stata tra i pionieri dell'applicazione della metodologia di valutazione degli impatti ambientali lungo il ciclo di vita del prodotto (life cycle assessment, LCA), con la pubblicazione della prima Dichiarazione ambientale di prodotto per la pasta di semola di grano duro nel 2010. Questo ha consentito di evidenziare come i maggiori impatti ambientali fossero legati alle fasi di coltivazione e consumo del prodotto finito. Il lavoro sulla filiera, con lo studio di paradigmi di agricoltura sostenibile, ha rappresentato dunque una naturale evoluzione del percorso verso la sostenibilità. Il progetto pilota, avviato nel 2010 in quattro macro-aree (pianura lombardo-veneta, regione emilia-romagna, Italia centrale, Italia meridionale e insulare) con il coinvolgimento di 36 aziende agricole attive nella coltivazione del grano duro, ha evidenziato come le tradizionali pratiche agronomiche, con particolare riferimento alla corretta rotazione colturale, garantiscano una produzione sostenibile dal punto di vista ambientale. Rispetto alle tecniche di coltivazione intensiva, la crop-rotation consente di ridurre le emissioni di CO2 di oltre il 50%, migliorando al contempo la qualità del prodotto e la performance economica del produttore, sia in termini di minori costi di produzione che in termini di incremento della produttività del campo.

I risultati sono stati validati nel corso di una seconda fase di sperimentazione, in cui alle linee guida sulla coltivazione sostenibile (Decalogo Barilla per la coltivazione sostenibile del grano duro di qualità) è stato associato un software di supporto alle decisioni (granoduro.net®).

La gestione sostenibile e integrata della filiera continua a rappresentare un obiettivo strategico per Barilla, che punta all'applicazione dei progetti per un'agricoltura più sostenibile in tutti i paesi in cui acquista e per tutte le coltivazioni di materie prime di cui si approvigiona. Se Barilla si fosse accontentata di imporre la propria visione della sostenibilità agli attori a monte e a valle della propria filiera, probabilmente i risultati sarebbero stati differenti. Innovazione e competitività sono infatti legate a modelli di governo delle relazioni fondati sulla collaborazione di lungo-periodo, sulla condivisione della conoscenza e sullo sviluppo congiunto di competenze. Non esiste un'unica soluzione ai problemi ambientali e spesso quella più efficace emerge dalla multi-disciplinarietà, dal coinvolgimento diretto e dal dialogo con e tra gli stakeholder affinché i concetti di sostenibilità diventino parte integrante delle strategie aziendali.



Un master per essere green

Sostenibilità, clima, energie rinnovabili, efficienza energetica, consumi verdi e sviluppo urbano sostenibile: sono i temi sui cui si focalizza il [Master in green management, energy and corporate social responsibility](#) della Bocconi. Interamente in inglese, il Master prevede 590 ore di insegnamento e 320 ore di stage.

INNOVAZIONE

L'ascesa dei brevetti che guardano all'ambiente

di Nicoletta Corrocher @

Produrre bioetanolo da scarti agricoli o da piante a uso non alimentare su scala industriale. È questa la sfida intrapresa da Biochemtex e Beta Renewables, leader nel settore delle biomasse non alimentari per la produzione di biocarburanti avanzati e composti biochimici a costi competitivi, e proprietaria di più di 1.000 brevetti.

Alla fine del 2012 è entrato in funzione vicino a Vercelli il primo stabilimento al mondo per la produzione industriale di bioetanolo di seconda generazione totalmente basato sulla tecnologia Proesa, risultato di un progetto sostenuto dalla Commissione Europea nell'ambito del Settimo programma quadro per la ricerca e lo sviluppo tecnologico. Quest'innovazione consente di avere carburante a costi ridotti rispetto a quelli del petrolio, di non sottrarre terreni alle coltivazioni per usi alimentari, di ridurre la dipendenza da carburanti fossili, di ricavare biogas dalla lavorazione come ulteriore fonte di energia e di ridurre al minimo l'impatto ambientale, grazie a un perfetto bilanciamento fra la CO2 del processo industriale e quella assorbita dalle biomasse. La tecnologia e il processo Proesa sono coperti da 14 famiglie di brevetti, di cui quattro sono pubbliche.

Il caso di Beta Renewables offre importanti spunti di riflessione su uno dei fenomeni più rilevanti della green economy, ovvero l'incremento significativo del numero dei brevetti verdi, che riguardano la generazione di energie rinnovabili e la conservazione di energia, l'abbattimento dell'inquinamento dell'aria e dell'acqua, la gestione dei rifiuti, l'efficienza nei trasporti, l'efficienza energetica nell'edilizia e nell'illuminazione.

Nei paesi Ocse, il numero di brevetti verdi negli ultimi 20 anni è più che decuplicato: nel 2011 si sono registrate 16.033 domande di brevetto all'Ufficio europeo dei brevetti (EPO). La maggior parte di questo incremento è dovuto allo sviluppo di energie rinnovabili, allo stoccaggio di energia, alla progettazione e gestione di sistemi energetici, e alla gestione dei rifiuti. Solo il 15% del totale dei brevetti però proviene da piccole e medie imprese, che invece scelgono strategie innovative green diverse come l'ottenimento di certificazioni ambientali (per esempio Emas, European management auditing schemes) o la registrazione di eco-label.

Dal 1990 al 2011 la quota di brevetti green sul totale dei brevetti è cresciuta dal 5,8% al 10,6%. Le domande di brevetti verdi sono aumentate sensibilmente anche nei Brics, dove costituiscono il 5,2% del totale. In Europa, il numero di brevetti green negli ultimi dieci anni è aumentato significativamente, ma l'attività innovativa è concentrata in pochi green patents hot-spots, per esempio alcune regioni di Germania e Regno Unito; le aree metropolitane; le regioni sedi di capitali. La brevettazione green è in crescita anche in Italia: tra il 2009 e il 2014 sono state depositate all'EPO 2.210 domande di brevetti green, che sono circa il 9,5% del totale delle domande di brevetto italiane.

Promuovere l'innovazione green è diventata una priorità fondamentale del



NICOLETTA CORROCHER
Lecturer presso il
Dipartimento di
Management e
Tecnologia della Bocconi,
insegna Innovation,
growth and sustainability

la politica ambientale nazionale e internazionale. Per questo motivo, alcuni uffici nazionali di brevetti hanno recentemente messo in atto misure per facilitare le domande di brevetti verdi, semplificando le procedure e riducendo il tempo necessario per ottenere un brevetto da qualche anno a pochi mesi. Il Regno Unito ha istituito il primo programma nel maggio 2009, seguito da Australia, Israele, Giappone, Repubblica di Corea e Stati Uniti nello stesso anno. Più recentemente, Canada (2011), Brasile e Cina (2012) hanno lanciato programmi simili.

La competitività dei sistemi economici, nazionali o regionali, dipende sempre più dall'utilizzo sostenibile delle risorse naturali, dalla conservazione del capitale ambientale e dalla ridotta esposizione a shock di tipo climatico. Lo sviluppo di brevetti legati a tecnologie environmental-friendly consente di introdurre prodotti e processi produttivi più efficienti in termini di utilizzo delle risorse, che contribuiscono quindi a rendere i paesi meno dipendenti da fonti di energia tradizionali e quindi ad aumentarne la competitività.

I giovani che continuano a essere

Leonardo Boni

Tra le parole alle quali si accompagna il termine *climate*, compare sempre più spesso *finance*. La transizione alle fonti rinnovabili non è, infatti, senza costi economici immediati, ma ha anche ritorni misurabili. **Leonardo Boni**, dopo una laurea **Emi**, Economics and management of innovation and technology, con major in Green management in Bocconi, è climate finance analyst presso **Climate policy initiative**. "Le nostre analisi", dice, "sono utilizzate dai governi nelle negoziazioni sul clima e dai finanziatori per la valutazione degli investimenti". [Link](#)



Federica Bergamino

Avere passione per il proprio lavoro significa essere pieni di energia. Inesauribile, nel caso di **Federica Bergamino**: neolaureata **Emi**, Economics and management of innovation and technology, con major in Green management in Bocconi, ancora prima di discutere la tesi ha fatto il suo ingresso nel mondo del lavoro come analista per il mercato dell'energia rinnovabile a Prothea, una piccola società che si occupa di consulenze nel settore dell'energia sostenibile, da cui Federica è affascinata fin dai tempi del liceo. [Link](#)





e verdi nel mondo del lavoro

Margherita Gagliardi

Diplomata al [Mager](#), Master in green management, energy and social responsibility della Bocconi, nel 2013, **Margherita Gagliardi** è communications officer di [Carbon Tracker Initiative](#), un think tank londinese che vuole diffondere l'idea di carbon bubble. Secondo questa teoria, se i governi decidessero di intervenire contro il climate change, le quotazioni delle società di idrocarburi collasserebbero, mandando in fumo miliardi di investimenti. Il *Guardian* ha premiato l'innovatività della comunicazione del think tank nel 2014 e nel 2015. [Link](#)

Cheyenne Duz

Spinta dalla volontà di trasformare la sua passione per la natura in azione concreta, **Cheyenne Duz**, 27enne canadese, dopo la laurea in biologia ha frequentato il [Mager](#), Master in green management, energy and social responsibility della Bocconi, e oggi da Parigi, come senior Csr Analyst presso [EcoVadis, supplier sustainability ratings](#), indica ad aziende in tutto il mondo come intraprendere un percorso più sostenibile e migliorare le proprie pratiche ambientali e sociali. [Link](#)

ENERGIA

Combustibili fossili: la fine annunciata di un'era

di Matteo Di Castelnuovo @



*MATTEO DI CASTELNUOVO
Direttore del Mager,
Master in green
management, energy
and corporate social
responsibility
della Bocconi*

Leggendo i maggiori quotidiani internazionali negli ultimi dodici mesi è possibile individuare alcuni segnali che sembrano indicare come le prospettive future di investimento nei combustibili fossili, soprattutto carbone ma anche petrolio e gas, stiano cambiando e non necessariamente in meglio.

Il 27 maggio scorso il fondo sovrano più grande al mondo, quello norvegese, ha annunciato di voler uscire da tutte le società che dal carbone ricavano il 30% del fatturato o il 30% dell'energia prodotta. Si parla in questo caso di dismissioni per oltre quattro miliardi di dollari.

La settimana prima, la compagnia assicurativa AXA, che gestisce oltre un miliardo di dollari, ha comunicato di voler vendere attività nel carbone per oltre 500 milioni.

Nei mesi scorsi gli eredi della Rockefeller Standard Oil avevano adottato una simile presa di posizione mentre sia la World Bank che la Banca europea degli investimenti avevano introdotto condizioni molto più vincolanti per gli investimenti nelle centrali a carbone.

Queste prese di posizione sui finanziamenti non riguardano però solo il carbone. Alcune fra le maggiori utility al mondo, quali GDF Suez e EON, hanno recentemente dichiarato di non voler più investire in centrali elettriche a gas (perlomeno in Europa), per potersi concentrare su fonti rinnovabili e altri servizi. Da alcuni mesi il quotidiano britannico *Guardian* ha lanciato una campagna stampa chiedendo alle due maggiori fondazioni filantropiche al mondo, cioè la Gates Foundation e Wellcome Trust, di impegnarsi a disinvestire dalle duecento maggiori società attive in combustibili fossili entro cinque anni. Tali richieste vengono sempre più fatte (e talvolta con successo come nel caso di Oxford e Stanford) dagli studenti alle proprie università.

Anche alcune di queste società sembrano aver notato che qualcosa sta cambiando. Il 31 maggio 2015, le sei maggiori compagnie petrolifere europee, tra cui ENI, BP, Total e Royal Dutch Shell, hanno formato la [Oil and Gas Climate Initiative](#) e hanno inviato una lettera congiunta alle Nazioni Unite per chiedere che sia consentito loro di aiutare i governi nazionali a progettare un piano per l'introduzione di un prezzo globale dell'anidride carbonica, allo scopo di contrastare il fenomeno dei cambiamenti climatici. Certo non tutto il mondo sembra voler seguire questi segnali. Per esempio, dall'altra parte dell'Atlantico invece le grandi major petrolifere, forti anche delle ricadute positive arrivate dalle risorse non convenzionali come lo shale gas, mantengono un atteggiamento più conservatore, avendo deciso di non aderire all'iniziativa dei concorrenti europei. Addirittura, Chevron, per esempio, ha bocciato immediatamente la loro proposta sostenendo che non avrebbe senso perché i consumatori chiedono un costo dell'energia più basso e non maggiorato dal costo dell'anidride carbonica.

Il clima del pianeta sta cambiando per ciò che sta succedendo nell'atmosfera. Tuttavia, anche un altro tipo di clima, quello finanziario, sta cambiando per le società attive nella produzione e nel consumo di combustibili fossili. Resta da vedere se il secondo tipo di cambiamento sia ancora in grado di fermare il primo.

Chi abbandona l'Italia

I trasferimenti da un paese sviluppato a un altro coinvolgono soprattutto i giovani ben qualificati

di Carlo Devillanova @

Negli ultimi decenni è stata posta forte enfasi sui benefici delle migrazioni interne ai paesi sviluppati. Poiché i lavoratori tendono a spostarsi là dove maggiore è la loro produttività, un aumento della mobilità interna dovrebbe agevolare l'incontro fra domanda e offerta di lavoro e, da un punto di vista macroeconomico, ridurre le disparità territoriali e aumentare l'efficienza aggregata. Infatti, la mobilità geografica del lavoro è una delle condizioni necessarie per la costituzione di un'area valutaria comune. Inoltre, la circolazione della forza lavoro facilita lo scambio di conoscenze fra paesi e, a livello individuale, accresce il capitale umano (ad esempio, le competenze linguistiche). Sul piano pratico, queste considerazioni hanno fortemente informato l'architettura istituzionale europea al momento della sua costruzione, pur nella consapevolezza che in Europa i flussi migratori fossero relativamente modesti. In questa prospettiva, la ripresa della mobilità interna all'Europa durante la Grande Recessione deve essere salutata con favore.

Tuttavia, un giudizio equilibrato deve anche riconoscere alcuni limiti dei meccanismi di aggiustamento automatico che si affidano alla mobilità del lavoro. Una prima osservazione riguarda le disparità regionali. I flussi migratori potrebbero condannare i paesi/le aree di emigrazione a una permanente perdita di tessuto produttivo. Inoltre, questi esiti negativi sono acuiti dal fatto che lavoratori più istruiti, più giovani, più motivati hanno generalmente tassi di mobilità superiori. Ciò implica un progressivo depauperamento della componente migliore della forza lavoro, con possibili conseguenze di lungo periodo. Nell'immediato, i paesi di emigrazione stanno destinando risorse alla formazione di forza lavoro della quale si avvantaggiano altri paesi. A sostanziare questa preoccupazione si noti che la percentuale di migranti interni all'Europa con istruzione universitaria è passata dal 27% nel periodo 2004-2008 al 41% nel 2009-2013.

Il dato evidenzia un divario geografico fra domanda e offerta di competenze, almeno in parte colmato dalla (maggiore) mobilità interna dei lavoratori con elevati livelli d'istruzione e qualifiche professionali. Secondo una posizione pressoché unanime, questo porta a una riduzione del fenomeno della sovra-qualificazione professionale. Coerentemente, la riduzione delle barriere alla mobilità dei lavoratori qualificati è parte integrante della strategia Europa 2020 per combattere l'over-qualification. Tuttavia, anche questo punto va qualificato. In uno studio del 2013 dimostro che la minor incidenza di sovra-qualificazione professionale fra gli immigrati interni è attribuibile a un problema di variabili omesse: lo studio documenta che i laureati che abbandonano la propria regione di origine per essere impiegati in lavori scarsamente qualificati sono più che semplice aneddotica.

È venuto il momento di trovare un giusto compromesso fra l'esaltazione acritica delle virtù benefiche della migrazione interna e la sempre maggior chiusura nei confronti dei flussi migratori internazionali. ♦



CARLO DEVILLANOVA
Professore associato
presso il Dipartimento
di analisi delle politiche
e management pubblico
dell'Università Bocconi



Grandi container grande canale

Dopo otto anni di lavori, dal 2016 Panama potrà accogliere navi tre volte più capienti, avviando una rivoluzione logistica e sottraendo con ogni probabilità business ai porti degli Stati Uniti occidentali

di Oliviero Baccelli @

Dopo circa un secolo di onorato servizio, il canale inaugurato nel 1914 per collegare l'Oceano Pacifico all'Oceano Atlantico attraverso la zona del Lago Gatun a Panama verrà ammodernato in modo radicale. Infatti, dopo otto anni di lavori e un investimento governativo di oltre 5,2 miliardi di dollari, nel 2016 il nuovo sistema di chiuse e di tratte di accesso sarà in grado di aumentare la dimensione delle navi e ridurre i tempi del transito fra i due Oceani.

Il ruolo di Panama nel commercio internazionale è stabile da circa un decennio e nel 2013 è passato per il canale circa il 3% in valore dei traffici marittimi mondiali, ma per alcune nazioni questo valore sale notevolmente: per gli Usa vale circa il 15%, per l'Ecuador circa il 40% e per la Cina circa il 5%, valore appena superiore a quello relativo all'Italia. Per il canale è passato circa il 4,7% dei traffici containerizzati, il 10,6% del grano, il 5,8% dei prodotti chimici per circa il 2,3% del totale delle tonnellate movimentate via mare su scala mondiale.

Il driver di questi cambiamenti è l'esigenza di valorizzare le economie di scala e il gigantismo navale nel settore contai-



ner, da cui proviene il 51,5% dei pedaggi di transito. Infatti, il rapido sviluppo delle dimensioni medie e massime della flotta container ha portato ad avere nel 2014 il 54% dell'offerta di dimensioni superiori ai limiti del canale e questo valore era previsto salire al 60% entro il 2018. Poter superare l'attuale limite di capacità delle navi da 4.400 Teu (l'unità di misura delle navi container) portandolo a 12.400 Teu significa diminuire i costi marittimi del 34% e la riduzione dei tempi di 24 ore, grazie alla minor attesa e alla maggior velocità delle operazioni, per una nave di questo tipo permette un risparmio di circa 100.000 dollari Usa.

→ LE NUOVE ROTTE DI GAS E CEREALI

La possibilità di accogliere navi di maggior dimensione e il raddoppio della capacità complessiva avranno effetti interessanti non solo sui traffici containerizzati, ma anche sui sistemi logistici dedicati ai prodotti agricoli e al liquified natural gas (Lng).

I servizi container hanno una rilevanza economica notevole per l'import Usa, mentre il potenziale sviluppo di nuovi ed economici traffici di lng estratto nella zona del Golfo Usa verso



*OLIVIERO BACCELLI
Direttore del Centro
di economia regionale,
dei trasporti
e del turismo
dell'Università Bocconi*

India e Giappone o cereali verso il Sud Est asiatico può costituire un importante volano per l'export americano.

Nel 2014 erano circa 30 i servizi di linea container che utilizzavano il Canale, con capacità media di 3.900 Teu, e in modo progressivo tutti i servizi vedranno aumentare la dimensione delle navi impiegate ed è inoltre prevedibile un accorpamento delle linee ed un minor numero di scali per linea. Gli effetti attesi sui porti dell'area del Golfo del Messico e della costa orientale degli Usa sono legati alla maggior concentrazione dei traffici sui principali porti con caratteristiche di pescaggio ed equipment adeguati dove il numero di movimentazioni per tappa portuale del singolo servizio aumenterà notevolmente. Inoltre, i terminal portuali dovranno adeguare i livelli di produttività nelle operazioni di banchina e di inoltre terrestre, sviluppando sistemi logistici più avanzati. I porti della West Coast potranno veder ridursi la quota dei traffici inoltrati via ferrovia verso alcune aree del Sud Est degli Usa, nonostante gli alti livelli di efficienza raggiunti (treni da 400 Teu fra Los Angeles e Chicago con tempi di 4 giorni). In sintesi, gli 80 km del nuovo canale modificheranno le rotte su scala globale. ◆

Breve parabola delle banche centrali

*Il sistema esiste da meno di due secoli ed è strettamente legato alla finanza globale
Si evolve in reazione alle crisi ed è sempre pronto ad affrontare quella appena passata*

di Gian Luca Podestà @

L'esperienza delle banche centrali moderne è relativamente recente e risale al XIX secolo. Si potrebbe forse risalire più indietro, alla Casa di San Giorgio (1407), che a Genova svolgeva una funzione pubblica operando come tesoreria della Repubblica, o alla Riksbank (1656), che, per surrogare l'utilizzo delle sempre più pesanti monete di rame coniate dalla zecca reale svedese a causa dell'inflazione, fu autorizzata ad emettere carta moneta. Si trattò, però, di episodi contingenti e pionieristici. Ben più importanti furono la fondazione della Bank of England nel 1694 e l'esperimento di John Law che, per salvare le casse della corona francese depauperate dalle spese militari e di corte di Luigi XIV, fu autorizzato dal rege Filippo d'Orleans ad architettare una complessa struttura finanziaria al centro della quale si poneva la Banque Générale, autorizzata ad emettere dei certificati di pagamento con i quali potevano essere acquistati i titoli della Compagnia del Mississippi e con i quali, soprattutto, si potevano saldare le tasse. Fino al XIX secolo il concorrente più temibile fu il sistema bancario libero, nato in Scozia e lodato da Adam Smith, in cui lo Scottish Banking Act del 1765 autorizzava ciascun istituto o singolo banchiere ad emettere carta moneta.

→ IL BANK CHARTER ACT DEL 1844

Convenzionalmente il moderno sistema della banca centrale data 1844, quando il governo britannico promulgò il



GIAN LUCA PODESTÀ
Professore ordinario
all'Università di Parma e
docente di Storia
economica
all'Università Bocconi

Bank Charter Act, che rendeva effettivamente la Bank of England la banca delle banche, permettendole di godere del monopolio dell'emissione delle banconote e attribuendole il compito di tendere alla stabilità dei mercati finanziari, agendo come prestatore di ultima istanza.

Dalla fine del secolo la banca si pose come capofila delle nuove banche centrali delle altre potenze economiche e politiche con la funzione di stabilizzare le relazioni economiche internazionali e i rapporti di cambio delle diverse valute all'interno del gold standard. Finalmente nel 1913 anche gli Usa istituirono il Federal Reserve System. A partire dal 1873, e soprattutto dopo quella del 1929, le crisi finanziarie furono le tappe mediante le quali si formarono le esperienze e si consolidarono le pratiche delle banche centrali, la cui funzione divenne nevralgica, dopo il 1945, anche per assecondare le politiche macroeconomiche concepite dai rispettivi governi, pur salvaguardando la propria indipendenza. La storia delle banche centrali è strettamente legata a quella del sistema finanziario globale. In un modello selettivo darwiniano le crisi rappresentano il parametro ideale per valutare l'efficacia delle politiche delle istituzioni monetarie. Sotto questo profilo, sembra valere anche in questo caso la massima cara agli uomini politici che gli stati maggiori in genere sono pronti a combattere le guerre del passato e non quella odierna, così le risposte delle autorità monetarie alle situazioni di crollo dei mercati finanziari e di panico sono modellate sulla base delle evidenze delle crisi trascorse.

Dalla fine dell'ordine monetario internazionale di Bretton Woods e, soprattutto, dopo il crollo del sistema bipolare che ha retto, nel bene e nel male, l'equilibrio del mondo fino al 1989, le relazioni euro-americane sembrano essersi un po' allentate. L'enorme e incontenibile ruolo assunto dalla finanza globale, come insegna l'esperienza degli ultimi 20 anni, genera crisi a tempi sempre più ravvicinati. Come risposta allo shock del 2007/08 la Federal Reserve e la Bce hanno sostanzialmente scelto due strade diverse. È chiaro che, fatta salva la propria libertà intellettuale e indipendenza formale, nessun banchiere centrale può sfuggire alla moral suasion delle rispettive autorità politiche (nel caso europeo di quelle più forti e incisive). A partire dalle ricerche di Milton Friedman e di John Kenneth Galbraith o di Barry Eichengreen e Charles Kindleberger siamo tutti consapevoli che prima e dopo il 1929 le autorità monetarie e quelle politiche hanno compiuto degli errori o hanno fatto delle scelte che hanno peggiorato la depressione economica. Sarei curioso di sapere quale sarà tra cinquant'anni il giudizio degli storici e degli economisti su Ben Bernanke e Mario Draghi. ◆

Euro, conoscerlo per decidere se evitarlo o tenerlo



Spiegare come funziona e come, qualche volta, non funziona la Zona euro. È questo l'obiettivo di *L'euro della discordia*. Come è possibile un'economia della moneta unica (Ube 2014; 160 pagg.; 17,50 euro; 10,99 e-pub), degli economisti francesi **Agnès Bénassy-Quéré** e **Benoît Cœuré**, che lasciano al lettore il compito di esercitare il proprio giudizio e "rispondere lui stesso alle domande: che cosa ci ha portato l'euro? Quali lezioni trarre dalla crisi e come organizzarci per fare dell'euro un successo duraturo?". In realtà il lettore italiano è facilitato in questo compito dall'introduzione di **Francesco Giavazzi** e **Caterina Rho**, significativamente intitolata *Liberalizzare l'economia per salvare l'euro*.

I due economisti francesi esplicitano chiaramente i tre pilastri - difficilmente conciliabili - alla base dell'Unione monetaria (la Banca centrale non può monetizzare i deficit dei paesi appartenenti all'euro; uno stato in crisi non può essere salvato dagli altri; uno stato sovrano non può fallire) e i tre peccati originali nella costruzione europea (un'unione monetaria che non prevedeva l'unificazione della sorveglianza bancaria; un controllo reciproco tra stati basato su meccanismi limitati alle politiche fiscali e tanto inefficienti da lasciare che gli squilibri si accumulassero negli anni; la mancanza di meccanismi di intervento nel caso in cui uno stato membro si trovi in difficoltà a onorare il proprio debito pubblico). Riconoscono che la zona euro si trova ad affrontare una crisi le cui origini profonde vanno ricercate nei cambiamenti di equilibrio dovuti alla stessa introduzione della moneta unica.

I migliori amici del risparmiatore

Dopo la crisi del 2008, i diamanti hanno assicurato un'efficace diversificazione di portafoglio a chi già deteneva bond e azioni, in alternativa all'acquisto della casa

di Francesca Beccacece @

La diversificazione di portafoglio, se propriamente applicata, può migliorare il risultato degli investimenti, smussando gli alti e bassi in periodi turbolenti per l'economia. Date la recessione in Europa e la lenta crescita negli Stati Uniti, il tema della diversificazione di portafoglio assume crescente importanza ed è ormai noto anche a chi non ha familiarità con il linguaggio della finanza. L'efficacia della diversificazione di portafoglio poggia su un principio molto semplice: assortendo investimenti che risentono poco o in modo diverso dell'andamento del mercato, il portafoglio offre a livello globale un buon bilanciamento tra rendimento e rischio.

Ma quali sono le asset class alternative a cui l'investitore può ricorrere per diversificare? L'attenzione è spesso posta sulle attività reali, dalle commodities, che costituiscono un asset di riferimento per questa ricerca, a forme di investimento in attività reali più innovative ed esotiche, quali ad esempio le opere d'arte, il vino, ecc.

→ DAGLI STATI UNITI ALL'EUROPA

In tempi recenti, dati americani mostrano come una asset class non comunemente impiegata a questi scopi sia altresì un ottimo candidato per diversificare un portafoglio finanziario: si tratta dei diamanti. Da una parte, grazie alle caratteristiche di rendimento elevato, stabile e poco correlato con altri asset, la tesi che investire in diamanti faccia aumentare il rendimento a parità di rischio sostenuto è accreditata dagli studi americani. D'altra parte, l'interesse per questa asset class è cresciuta a tal punto da indurre i practitioners a esplorare la possibilità di utilizzarla come un asset da investimento, incoraggiati anche dalla creazione di un Diamonds Etf.



FRANCESCA BECCACECE
Professore associato
presso il Dipartimento
di scienze delle decisioni

Esiste un'appetibilità dei diamanti per un investitore europeo, in Italia o in Germania, che voglia combattere il rischio di portafoglio? Possono i diamanti migliorare la performance se introdotti in portafogli finanziari europei? E, in aggiunta, può essere vincente sostituire con i diamanti forme d'investimento che sono tradizionali in questi paesi, come, ad esempio, il mattone?

Forse in modo inaspettato, ma in linea con ciò che è stato verificato negli studi americani, dai dati degli ultimi dieci anni sui mercati europei, emerge che i diamanti possono migliorare la performance, per certi livelli di rischio, in portafogli europei composti da bond e azioni, grazie alla bassa o addirittura negativa correlazione che lega i rendimenti di questi asset.

Il risultato è interessante soprattutto per quegli investitori (in particolare privati) che da una parte hanno nei bond e nelle azioni l'investimento finanziario tipico e che, dall'altra, tradizionalmente, finalizzano parte dei propri risparmi all'acquisto della casa (non è da dimenticare, infatti, che in Italia quasi l'80% delle famiglie possiede un immobile, mentre in Germania la quota sfiora il 50%). In particolare in Italia, anche rispetto al mattone, i diamanti mostrano un vantaggio, perché offrono rendimenti più stabili e superiori a parità di rischio. Ma allora acquistare solitari anziché appartamenti conviene? Va detto che la valenza di queste considerazioni va contestualizzata a situazioni temporali e di mercato specifiche, quali, ad esempio, la crisi finanziaria del 2008, che ha contribuito notevolmente alla miglior performance dei diamanti sul settore immobiliare. Ma, indubbiamente, e il riferimento è scontato, i "migliori amici delle donne" mostrano in questo senso qualità inaspettate. ◆



La comunicazione ha bisogno di una vi

Le campagne originali pagano due volte: si fissano meglio nella nostra memoria e genera

di Arianna Brioschi e Anna Uslenghi @

Chissà come mai a un certo punto si è incominciato a parlare di comunicazione non convenzionale. Che in pubblicità fosse utile, se non necessario, infrangere qualche regola era noto da sempre. In fondo, “comunicazione non convenzionale” non era che l’ennesima formula per esprimere lo stesso principio, ovvero che per essere efficace la comunicazione dovesse proporre qualcosa di differente, che sconvolgesse le attese dei consumatori e le abitudini del settore.

In realtà qualcosa di diverso in quell’espressione c’era. Innanzitutto c’era l’idea che la pubblicità non dovesse trovare spazio solo sui mezzi cosiddetti tradizionali – la convenzione da rompere era infatti rappresentata dall’uso dei mass media, specialmente televisione e stampa – ma potesse occupare mezzi meno ortodossi, inusuali e sorprendenti.

Quella convenzione di fatto non era mai stata messa in discussione. C’era poi la convinzione che, impiegando vie alternative, per fare pubblicità non si dovessero spendere per forza molti soldi. E anche questo è stato un bel cambio di visione. Oggi di comunicazione non convenzionale inevitabilmente si parla meno, non perché non se ne faccia più, tutt’altro. Secondo alcune ricerche un’azienda che decide di rimanere ancorata ai mezzi tradizionali rinuncia al 60% delle opportunità di costruire esperienze di marca, vale a dire che scelte che un tempo sembravano controcorrente oggi devono essere semplicemente considerate normali. Le



ARIANNA BRIOSCHI
Lecturer presso
il Dipartimento
di marketing
dell’Università Bocconi



ANNA USLENGHI
Lecturer presso
il Dipartimento
di marketing
dell’Università Bocconi

marche si trovano di fronte una barriera di indifferenza: la prima sfida è far sì che le persone entrino in contatto con la pubblicità, la seconda è escogitare qualcosa di più interessante e coinvolgente, perché no anche utile, delle tante altre cose attraenti e divertenti che in ogni istante catturano la loro attenzione. Mai come oggi la comunicazione ha bisogno di sfidare le convenzioni, dal momento che la creatività è di fatto l’unica possibilità per superare quella barriera.

Vari esperimenti hanno mostrato chiaramente che le campagne più creative producono una discontinuità nella nostra esperienza - perché ci troviamo di fronte a qualcosa di mai visto o sentito e talvolta non immediatamente decifrabile - e proprio per questo ci attraggono di più, ci piacciono di più,

Uno spazio bianco ricco di possibilità

“Un giorno Kandinskij disse che le pagine bianche non sono altro che un ricettacolo di immagini mentali e di un silenzio ricco di possibilità. Ecco, vorremmo che il nostro *White Space. Idee non convenzionali sulla comunicazione* (Egea 2015; 240 pagg.; 32 euro; 17,99 e-pub) fosse uno spazio bianco riempito di ispirazioni che nascono quando si appropria la comunicazione in modo non convenzionale, guardando oltre i territori della pubblicità, verso la fotografia, il design, l’arte, il cinema, la letteratura e altre forme espressive”, affermano **Arianna Brioschi e Anna Uslenghi**.





sione più creativa

no un passaparola addirittura doppio

ci inducono a elaborarle con meno preconcetti, si fissano meglio nella nostra memoria. In un questo senso la scelta del canale può avere un ruolo determinante. Le reazioni suscitate nei consumatori dall'uso non convenzionale dei mezzi classici o dall'uso di mezzi alternativi (non tradizionalmente pubblicitari) infatti sono analoghe a quelle innescate da un contenuto particolarmente creativo: con l'imprevedibilità, il coinvolgimento, l'entertainment, questi canali aggiungono valore alla pubblicità. Lo stesso messaggio veicolato in modo originale appare più interessante di quanto appaia se guardato in tv o letto su un giornale.

Ma l'aspetto davvero rilevante per le aziende è che la creatività si porta dietro uno strascico di sensazioni positive – si parla a questo proposito di *feel-good factor* – che, seguendo percorsi cognitivi ed emotivi, si trasferiscono alla marca. La creatività può diventare dunque uno spettacolare strumento di branding, capace di rendere l'offerta di un'azienda intrigante e attraente, meno prevedibile e anonima tra un'infinità di offerte sempre più simili. Inoltre dalle ricerche emerge che il passaparola generato dalle campagne più creative è due volte più grande di quello che nasce intorno alle altre campagne. Altra pubblicità, tutta gratis. ♦

Quando i clienti fanno Ooh

Paolo Dosi, a.d. di Clear Channel Italia, racconta come si innova in un settore come l'Out of home

di Claudio Todesco @

Paolo Dosi nasce nel 1965 a Fusignano, provincia di Ravenna. Sceglie di frequentare la Bocconi di Milano, "per le garanzie di qualità che offriva. È stata la mia prima, vera esperienza formativa. Gli anni in Bocconi sono stati fondamentali per impostare la giusta mentalità".

Laureato nel 1989 in Economia Aziendale, fino al 1992 si occupa di controllo di gestione in 3M per poi passare a EMI Music e Coca Cola Italia. Nel 2000 entra in Clear Channel Italia. Dal marzo 2013 è a.d. della società

La prima cosa in cui ci s'imbatte nella sede milanese di Clear Channel Italia è una bicicletta del servizio BikeMi, che la società gestisce dal 2008 in partnership col comune meneghino. Poche stanze più in là, nell'ufficio dell'amministratore delegato **Paolo Dosi**, campeggia un'enorme riproduzione del volante di una Ferrari F1. Attorno ai pulsanti sono stati aggiunti i key driver della società: "global", "smart", "distinctive", "innovative". Bocconiano, classe 1965, Dosi è a capo della media company attiva nel campo dell'out-of-home advertising (Ooh) dal 2013. La parola "affissione" è ormai insufficiente per descrivere l'attività di Clear Channel che, oltre a 6.100 poster, gestisce migliaia di spazi di arredo urbano e impianti digitali.

Quali sfide si è trovato ad affrontare quando ha assunto la carica di a.d.?

L'azienda era strutturalmente in perdita. Ho dato il via a un processo di ristrutturazione importante e doloroso, focalizzandomi sul core business ed esternalizzando le attività di manutenzione e incollaggio. Eravamo 210 dipendenti, siamo diventati 150. A partire dall'acquisizione alla fine del 2013 del contratto con Aeroporti di Roma è partita una forte spinta allo sviluppo, soprattutto in ambito digitale: nel 2012 avevamo 43 impianti digitali, alla fine di quest'anno ne avremo circa 700, nel 2016 contiamo di superare quota 1.000. Nel 2014 siamo cresciuti di oltre il 40% in termini di fatturato e abbiamo ripreso ad assumere con competenze in ambito del marketing e del digitale.

Quali sono i trend dell'Ooh?

È un mercato in sofferenza, vanno trovati percorsi innovativi per recuperare budget che vengono investiti altrove. È necessario allargare lo spettro d'azione facendo mockup degli impianti, utilizzando il digitale che è il trend a livello europeo, investendo nel bike sharing come abbiamo fatto a Milano e Verona. Oggi il poster non è più il business trainante e infatti si parla di out-of-home 2.0: prima c'era l'affissione, oggi si guarda ai luoghi di aggregazione in cui le persone possono interagire coi brand, ovvero stazioni ferroviarie, aeroporti, centri cittadini.

Il bike sharing è al tempo stesso un servizio e un prodotto di comunicazione. Come si è passati dall'affissione alla co-gestione delle flotte di biciclette?

Fino al 2012 era considerato un servizio che permetteva di avere un rapporto col Comune: Clear Channel lo gestiva a fronte delle autorizzazioni per installare impianti pubblicitari in città. Negli ultimi anni è stato sfruttato maggiormente dal punto di vista commerciale. Recentemente abbiamo introdotto a Milano E-Bike a pedalata assistita al fianco delle biciclette tradizionali: è il primo bike sharing integrato al mondo. È un prodotto di comunicazione adatto anche all'ottica di geolocalizzazione: piccole attività locali possono brandizzare le stazioni di bike sharing della loro zona.

Quali sono le specificità del nostro paese?

In Italia l'arena competitiva è molto frammentata e il mercato soffre d'abusivismo e mancata applicazione delle regole. Milano è all'altezza delle migliori città europee, ma è un'eccezione. Roma ha la peggiore pubblicità esterna d'Europa.

Qual è il futuro dell'Ooh?

Oggi chi ha uno smartphone può già interagire con alcuni impianti pubblicitari. Domani sarà possibile includere la nostra impiantistica nel programmatic, il sistema per cui la pubblicità è venduta in tempo reale intercettando la profilazione media di chi si trova in un certo ambiente, ad esempio un aeroporto o un centro commerciale.





Il paese ha sviluppato competenze forti e riconosciute in settori come il baby care, il farmaceutico, i macchinari, la nautica e persino le finestre in legno

L'Italia che resiste e prospera oltre food, fashion e furniture

di Guia Pirotti @

In Italia siamo campioni di resistenza, lo dimostra la storia dei nostri partigiani. Ora la guerra si gioca su un piano più figurato, contro quella crisi che porta aziende e imprenditori a chiudere le proprie attività. Per fronteggiare gli shock esterni e la volatilità del contesto, le aziende devono sviluppare resilienza, ovvero la capacità di resistere e prosperare nonostante la crisi e ottenere performance positive e stabili nel lungo periodo.

Attraverso una ricerca pluriennale, abbiamo verificato che per essere resilienti occorre seguire alcune regole. La prima è che le aziende autentiche sono quelle più resilienti. Essere autentici vuol dire due cose: avere competenze ben identificabili (saper fare) ed essere riconoscibili agli occhi dei consumatori per quello che si fa (far sapere). La regola vale a livello organizzativo, ma anche a livello di settore, di sistema paese.

L'Italia resiliente è quella che mette in atto una strategia in due mosse: da una parte, sa sviluppare un'eccellenza del fare e, dall'altra, riesce a essere credibile agli occhi del mondo per questo genere di eccellenza.

Occorre, quindi, chiedersi quali siano i settori su cui competere nel medio-lungo termine in base a tale criterio di au-



*GUIA PIROTTI
SDA professor
di Strategia e
imprenditorialità
e docente presso
il Dipartimento
di management
e tecnologia
dell'Università Bocconi*

tenticità. La risposta non può essere sempre la più ovvia. Sicuramente le tre f del Made in Italy (fashion, food & furniture) ci rappresentano nel mondo. Esistono però abilità nascoste che vale la pena di porre in luce, per le quali l'Italia ha sviluppato peculiari talenti riuscendo a farne punto di forza all'estero. Sono settori in cui ci si è specializzati in alcune nicchie, in cui è il focus di prodotto/servizio a fare la differenza.

La nautica italiana è un esempio in cui la qualità del prodotto premia. Al Salone di Düsseldorf 2015, uno dei più importanti a livello mondiale, l'Italia ha ottenuto un riconoscimento importante: lo yacht Advanced 44 è stato infatti insignito dello 'European Boat of the Year'.

Il baby care all'italiana è famoso nel mondo grazie ai marchi del gruppo Artsana, quali Chicco e Boppy, presente in 120 diversi mercati, Prenatal e Boppy.

Anche il settore della finestra di legno è una nicchia che vanta una lunga tradizione nel Made in Italy, in grado di unire qualità, artigianalità, design e produzione industriale.

Per identificare altri campioni di italianità basta guardare i dati dell'export. Secondo i dati Istat e le elaborazioni di Mps, le esportazioni del settore farmaceutico sono aumentate dal



Contrordine, maestranze!

Qualità e miglioramento: ecco perché le imprese fuggite all'estero per produrre ora tornano a casa

di Paolo Preti @



PAOLO PRETI
Docente
di Organizzazione
delle piccole e medie
imprese
all'Università Bocconi,
è professore associato
all'Università
della Valle d'Aosta

2007 a oggi, con un incremento nel 2013 del 14% rispetto al 2012, del 65% rispetto al 2008 e con segnali estremamente positivi anche per il 2014. In particolare, sono i farmaci destinati al trattamento delle malattie rare a mostrare un balzo significativo. L'italiana Chiesi, per esempio, è motivo di orgoglio nel mondo per la cura delle malattie respiratorie dei neonati.

→ CHI RISCOPRE LE ARMI DELLA RESILIENZA

Anche le aziende italiane che producono macchine e macchinari per lavorazioni speciali mantengono una posizione forte nel commercio estero. Federmacchine indica che tali realtà esportano circa l'80% della loro produzione. Si tratta di aziende che operano, per esempio, nella produzione delle macchine per ceramiche e laterizi, per lavorare il legno e le pietre ornamentali, i fili di rame, per la lavorazione del vetro, per il packaging, i robot e l'automazione.

Un'Italia che si basa su quello che sa fare, su determinate competenze, è un'Italia autentica, che fa strategia. Sviluppare autenticità significa essere riconoscibili nei mercati esteri e, di conseguenza, avere le armi per essere resilienti. L'Italia che sa scoprire la via della resilienza è quel Bel Paese che può tornare a prosperare ed essere modello di riferimento per molti. ◆

Si legge re-shoring ma va inteso "ci siamo sbagliati, siamo stati precipitosi". Con questo termine si identifica l'azione di quelle aziende, non solo italiane, che dopo avere delocalizzato la produzione a cavallo del cambio di millennio in paesi più o meno lontani hanno deciso di riportare quelle attività entro i confini nazionali. Dopo gli anni in cui era di moda andarsene in cerca non di nuovi mercati da conquistare, ma di costi di produzione più bassi per tentare in questo modo di essere più competitivi presso i clienti tradizionali, molte imprese hanno capito che è meglio invertire la strategia: non vecchi clienti da mantenere con lo sconto realizzato producendo in nuovi paesi, ma nuovi clienti da conquistare con prodotti continuamente migliorati qualitativamente, per immagine e per i servizi ad essi collegati. E poiché nulla di tutto ciò è facilmente ottenibile nei paesi della delocalizzazione, dove è perseguibile solo un costo unitario inferiore per beni standard e di media-bassa qualità, ecco il rientro in patria, un po' alla chetichella in verità, e la rivalutazione della nostra diffusa capacità manifatturiera. C'è un altro fenomeno che, sia pure di minore portata quantitativa, ha tenuto banco sui media nello stesso periodo e che può essere assimilato al primo. Spesso ci è capitato di ascoltare, nelle mille trasmissioni televisive in cui la protesta è di casa al contrario della proposta, la minaccia di tanti imprenditori lombardi, friulani e veneti di andare ad operare oltre confine nelle più ospitali Svizzera e Austria per abbattere i costi burocratici e ottenere immediati tornaconti in servizi e facilitazioni. Bene, con colpevole disattenzione se non malcelato interesse, nessun media si è poi interessato a capire quanti imprenditori a distanza di mesi effettivamente trasferissero la propria sede in quei ridenti paesi. Peccato, avrebbero scoperto che solo una piccolissima percentuale, intorno al dieci per cento, passava dalle parole ai fatti: una cosa è manifestare disagio in favore di telecamera, ben altra chiudere baracca e burattini e trasferirsi, anche a vivere, oltre frontiera. Ma c'è un terzo fenomeno. Nel dibattito economico ogni tanto ci si infervora nel difendere il made in Italy dalle incursioni di capitali stranieri a caccia di aziende nostrane: anche i più accaniti nostri difensori quasi sempre dimenticano tuttavia di sottolineare, oltre alla non riconosciuta abilità delle nostre imprese nell'acquistare aziende estere, la prassi di lasciare le aziende neo-acquisite da capitali esteri là dove hanno sempre operato, perché è là che risiedono quelle competenze che permettono di realizzare i prodotti per cui le aziende sono appetibili. C'è poco da discutere, il nostro paese ha una tradizione e un retroterra assolutamente originali e, dunque, difficilmente sostituibili se non per strategie dal respiro cortissimo o mode destinate a una assai rapida obsolescenza. Altrove non si può trovare quello che qui, tra mille problemi, è esperienza consolidata e diffusa, sia in termini imprenditoriali che operativi. ◆

Il real estate visto dal pubblico



Con i propri conti pressati dal fiscal compact, per lo Stato italiano gestire un patrimonio immobiliare di 700 miliardi di euro è oggi una questione sempre più complessa e spinosa. L'obbligo di ridurre il deficit pubblico rende infatti imperativo ridurre o razionalizzare tale patrimonio, oltre al bisogno di valorizzare il crescente numero di immobili dismessi (scuole, caserme, ospedali, ecc).

«La filosofia negli ultimi anni è stata quella di cercare di vendere immobili e usare gli introiti per finanziare nuovi immobili o infrastrutture o ridurre il debito pubblico – ma lo stato si è mostrato incapace di valorizzare questo patrimonio», spiega **Remo Dalla Longa**, SDA professor di public management and policy. «Manca una vera cultura del riutilizzo degli asset».

Un processo efficace ed efficiente di gestione del patrimonio è stato impedito in primo luogo dalla sua complessità dato che include aspetti di urbanistica, finanza, architettura, sovrintendenza, vincoli e autorizzazioni. Un processo che ha bisogno poi di coniugare aspetti di real estate tradizionale con quelli di carattere pubblico.

Finita la disponibilità delle risorse pubbliche dirette recupe-

rabili dai bilanci dello Stato, il public real estate management (Prem) è stato trasformato in primo luogo dalla cultura dovuta dall'ingente ingresso della finanza privata che ha introdotto parametri che sono diventati sempre più quelli dell'impresa. Anche se alla parte pubblica sono spesso mancati gli strumenti per dialogare con i privati – gli studi di fattibilità, per esempio, e i piani economici finanziari e soprattutto il considerare lo spessore del rischio da trasferire. L'ingresso di capitale privato richiede poi l'esigenza pressante di dare valore agli investimenti privati.

Infine, nella gestione di interventi urbani complessi bisogna oggi anche ridisegnare le funzioni urbane per dare, o ridare, dinamicità alle città. Il Prem è oggi infatti una leva formidabi-

le per lo sviluppo di un'area o di una città e per favorire il vantaggio competitivo dei sistemi urbani e del paese.

E per accompagnare quest'evoluzione serve anche l'evoluzione di che è chiamato a gestire questi processi. «L'interdisciplinarietà diventa elemento fondante delle competenze del manager pubblico, in grado di portare a una sintesi problemi relativi a dinamiche urbane, di finanza, diritto e policy management», illustra Dalla Longa. «Se prima era sufficiente mettere in sequenza conoscenze specialistiche oggi, oltre a conoscenze in grado di fondere management con finanza, servono dirigenti e manager con una visione integrata e totale del processo, capaci di organizzare e programmare e con capacità di attrarre finanziamenti».

GESTIRE INTERVENTI URBANI COMPLESSI

Per approfondire tutte le tematiche e gli strumenti relativi alle partnership tra il pubblico e il privato nell'ambito della gestione del patrimonio immobiliare pubblico SDA Bocconi propone il corso *Gestione degli interventi urbani complessi*, coordinato da Remo Dalla Longa e giunto alla sua 15a edizione.

Tra i temi trattati, i diversi modelli possibili di partenariati pubblici-privati (PPP) e, con riferimento alla dismissione di quote di patrimonio e l'utilizzo di nuove quote, aspetti come la dismissione e vendita di immobili, la due diligence e lo scambio di patrimonio. Il corso è pensato per direttori generali, dirigenti di servizi tecnici pubblici, dirigenti e operatori urbanistici e operatori pubblici e privati che operano nel public real estate management (Prem).

Vengono proposte metodologie e tecniche avanzate, con stretta aderenza al contesto reale, e una didattica attiva con il coinvolgimento in casi e simulazioni e un confronto fra partecipanti e fra partecipanti e docenti.

Il corso fa parte del percorso *Gestione dei processi realizzativi di opere pubbliche e infrastrutture*:

→ **Quando:** 22-26 settembre

→ **Costo:** 1.700 euro

→ **Info:**

www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/gestione-degli-interventi-urbani-complessi

Il laboratorio targato SDA Bocconi School of Management



Le evoluzioni e le novità nel settore della gestione del patrimonio immobiliare sono continue. Per farvi fronte SDA Bocconi School of Management ha creato il [Prem Lab, Public real estate management](#), come punto di riferimento e aggregazione per tutti i soggetti coinvolti, pubblici e privati, e proponendo attività mirata di ricerca, studio e formazione. Il tutto con l'obiettivo di favorire la conoscenza, la sistematizzazione e l'innovazione della materia e diffondere una nuova cultura di management.

Nella sua attività il Prem Lab, diretto da Remo Dalla Longa (nella foto), prende in esame tutto il processo di montaggio e gestione del patrimonio immobiliare, di infrastrutture e di opere pubbliche: dal D&C (Design & Construction), ideazione, progettazione e costruzione all'O&M (Operation & Maintenance), funzionamento e gestione, trasformazione, dismissione, valorizzazione e vendita o riconversione di edifici pubblici esistenti.

Perché la media non ha più senso

Tylor Cowen, uno dei più influenti economisti degli ultimi dieci anni secondo l'*Economist* e nella Top 100 dei Global Thinkers per la rivista *Foreign Policy*, già autore di *The Great Stagnation*, prosegue la sua riflessione sulle disuguaglianze e sul futuro del lavoro in *La media non conta più. Ipermeritocrazia e futuro del lavoro* (Università Bocconi Editore - UBE - 2015; 288 pagg.; 26 euro; 13,99 e-pub), disegnando scenari prossimi venturi con cui inevitabilmente confrontarsi.

Oggi ci sono sempre più ricchi e sempre più poveri, con un gap che si va allargando mentre si assottiglia sempre più la fascia media. Anche se calcoliamo ancora indicatori come reddito e consumo medio pro capite, tasso medio di alfabetizzazione, numero medio di laureati, tutte queste medie

hanno perso significato. "Nel nostro futuro ci saranno più ricchi e più poveri di quanti ce ne siano mai stati" scrive Cowen, "e non sappiamo come si possa porre fine a tutto questo". Nelle tre parti in cui è strutturato il libro, Cowen passa dall'ipermeritocrazia all'analisi di cosa si intende per lavoro nuovo al fatto che l'intuizione non sempre aiuta a trovarne uno, al tracciarne una nuova geografia, sino a ripensare all'istruzione e al nuovo contratto sociale. Tutto serve per raccontare di un mondo in cui non tutto va bene, in cui essere giovani e non avere un lavoro continua ad essere una cosa spaventosamente comune. Le disuguaglianze sono ormai ge-

nerate dall'ipermeritocrazia: chi dispone di mezzi e capacità di adattarsi ai cambiamenti imposti dalla rivoluzione tecnologica si arricchisce, mentre tutti gli altri, i poveri e la classe media, restano indietro. Se dagli anni '70 tutto ci sembra familiare perché non ci sono state rivoluzioni drastiche che hanno caratterizzato le

nostre vite, ora tutto è pronto per cambiare. Presto ci guarderemo alle spalle e vedremo che abbiamo creato due realtà: una di straordinario successo, attiva nei settori tecnologicamente più dinamici; l'altra che raccoglie tutti gli altri. Che fare? Seguire la cosiddetta opzione Donner, campione di scacchi cui fu

chiesto quale strategia seguire in una partita contro un computer, che rispose: «Porterei un martello»?



LA QUESTIONE FEMMINILE NELL'ARABIA SAUDITA CHE NON TI ASPETTI

L'immagine tipica che si ha dell'Arabia Saudita è quella di una persona in vestito tradizionale di fronte ad uno zampillo di petrolio che scaturisce dalla sabbia: un paese ricco, ma profondamente arretrato e privo di organi parlamentari elettivi, la cui carta costituzionale è rappresentata dalla Sharia e con un sistema giudiziario basato anch'esso sulla legge islamica.

"Ma se si vuole comprendere un grande paese dalle mille sfaccettature si deve avere una conoscenza più approfondita della sua storia, dei suoi costumi e della sua società, superando luoghi comuni e ignoranza" afferma l'Ambasciatore **Eugenio D'Auria**, autore di *Veli d'Arabia. Il Regno saudita tra stereotipi e realtà* (Egea 2015; 304 pagg.; 26 euro; 13,99 e-pub).

L'Arabia Saudita deve oggi affrontare sfide di straordinaria complessità, fra cui le richieste provenienti dal mondo femminile. In un paese dove oltre ventimila imprese sono di diretta proprietà di donne, arretrati meccanismi di controllo maschili, infatti, non favoriscono un'efficiente conduzione degli affari e sono un ostacolo dannoso per tutta la società. "Oggi sono le nuove generazioni che sfidano a loro volta gli assetti costituiti", scrive l'ambasciatore, "compresi quelli religiosi, mettendo in discussione temi un tempo considerati tabù".

L'AFRICA COME OPPORTUNITÀ

I paesi subsahariani stanno attraversando una fase di grande crescita economica con trasformazioni che si ripercuotono in tutta la regione. Eppure, la retorica prevalente, quando parliamo di Africa, è ferma all'immagine di paesi ancora ostili, instabili, flagellati da povertà e malattie. Pur senza trascurare i rischi e le sfide che caratterizzano

l'Africa contemporanea, **Giovanni Carbone** e **Marta Montanini**, autori di *Leoni d'Africa. Come l'Italia può intercettare la crescita subsahariana* (UBE 2015; 184 pagg.; 16 euro; 8,99 e-pub), esaminano le potenzialità e le opportunità dischiuse da questi cambiamenti.

"Attraverso dati aggiornati e comparazioni con altri paesi", dicono Carbone e Montanini, "vengono messi in evidenza aspetti chiave per l'internazionalizzazione economica italiana".



GLI ITALIANI TRA WEST E WEB

Da Sesto San Giovanni a Palo Alto per raccontare le loro storie: così **Roberto Bonzio** si è messo sulle tracce degli italiani che si spinsero fino in California, da quelli che rincorsero l'oro a metà Ottocento fino a quelli che negli anni Sessanta si gettarono sui nuovi filoni dell'high-tech. Ne è nato *Italiani di frontiera. Dal west al web: un'avventura in Silicon Valley*, (Egea 2015; 176 pagg.; 17,50 euro; 9,99 e-pub).

Fra incontri e interviste, emerge "la scoperta di un filo che collega lo spirito d'impresa di esploratori del West al talento di leggendari innovatori, ricercatori e giovani startupper di successo, nella culla mondiale dell'innovazione".

Si tratta di racconti narrati con la convinzione che esempi come la Silicon Valley aiutino a capire le straordinarie potenzialità nascoste ma anche le enormi barriere da abbattere nel nostro Paese.



BELGRADO

→ Dubravka Gojkov-Lazarevic



Savamala, il più vivo quartiere della città, soprattutto in estate. All'inizio dell'Ottocento era una palude (è stato costruito negli anni Trenta di quel secolo), oggi è un quartiere hipster e alla moda ed è pieno di caffè, ristoranti e locali che offrono esibizioni, book readings e concerti.

BOSTON

→ Francesco Fragasso



Passeggiare in Charles street ed addentrarsi nelle viuzze del Beacon Hill, nel quartiere più antico di Boston, noto per le sue incantevoli stradine in pietra, i giardini nascosti e i lampioni a gas. Ad Halloween l'architettura vittoriana è la scenografia perfetta per fantasmi e streghe.

BRUXELLES

→ Paolo Senes



È una città cosmopolita, accogliente, giovane, dinamica e architettonicamente elegante. Tra gli angoli più caratteristici, la Galerie Saint Hubert con le sue raffinatissime boutique del cioccolato e il quartiere Sablon, dove si alternano negozi di design e mercatini dell'antiquariato.

CAPODISTRIA

→ Uroš Brataševic



È un connubio di tradizione veneziana con le sue strette viuzze, la natura incontaminata con le sue strade del vino e la gastronomia all'avanguardia con cuochi nature... Da prendere in un boccone!

COPENHAGEN

→ Gert Mortensen



Fate un giro in bicicletta: la città è piena di piste ciclabili che conducono in molti posti interessanti e danno una prospettiva diversa della città.

EMIRATI ARABI UNITI

→ Alessandra Priante



La Moschea bianca di Abu Dhabi e il Burj Khalifa di Dubai sono le icone. Magnificenza di fattura (per lo più italiana) e simbolo di un islam ricco e moderato l'una, perfezione di design e ostentazione di potenza l'altro. Imperdibili, raccontano tutto della personalità e degli obiettivi di questo grande Paese.

FRANCOFORTE

→ Davide Lunghi



Col suo centro finanziario dominato dalla Banca Centrale Europea, Francoforte si

cela dietro il fascino del parco Nizza, un giardino sul Meno ornato da palme, magnolie e cespugli di menta e rosmarino.

GERUSALEMME

→ Shimon Fargion



Nella Capitale d'Israele, da non perdere assolutamente una visita all'Università, che sforna i cervelli che partoriscono le migliori startup.

GINEVRA

→ Maria Pia Capiello



Insieme alla città, vale la pena godersi la Svizzera Romanda. Due luoghi sono fantastici: la regione viticola del Lavaux, nel Canton Vaud, patrimonio mondiale dell'Unesco dal 2007; il Cantone di Friburgo e il borgo medioevale di Gruyère. Imperdibili la Maison Cailler, per scoprire la produzione del cioccolato, e la Maison Gruyère, per la fabbricazione del formaggio omonimo.

HANOI

→ Riccardo Bianco Levrin



Perdersi, a cavallo di uno scooter, tra le 36 trading streets che corrono intorno al magico Hoan Kiem Lake, tra le viuzze intitolate ai mestieri, gli alberi secolari, le pagode nascoste e i venditori ambulanti di ogni genere di articoli.

KUALA LUMPUR

→ Narciso Podda



C'è un mix di culture (e religioni) a Kuala Lumpur: quella malese (National Mosque), quella cinese (Thean Hou Temple) e quella indiana (Batu Caves).

A farvi scoprire alcune delle più belle città del pianeta pensano gli alumni che là risiedono. Luoghi magari meno battuti, ma proprio per questo più affascinanti

Il giro del mondo in 22 chap

LUSSEMBURGO

→ Fulceri Bruni Roccia



In aprile nella città vecchia viene disputata la Duck Race, metafora di una vita competitiva e stressante. Pape-relle di gomma si sfidano nel corso d'acqua canalizzato, davanti a una folla entusiasta nonostante il cattivo tempo.

MADRID

→ Andrea Carissimo



Un paio di gioielli che sono poco visitati: in centro, il Monasterio de las Descalzas. Fuori da Madrid, verso Segovia, il palacio real de la Granja de San Ildefonso.

MIAMI

→ Massimo Nicastro



Chi arriva nella città americana non può perdersi tre cose: l'aria di Cuba a Little Havana, le bellezze di South Beach e, per concludere, una partita della squadra di basket dei Miami Heat.

MONACO DI BAVIERA

→ Maurizio Cartesegna



Ore 17, in Marienplatz appuntamento con l'orologio della Rathaus che vi porterà in una favola di altri tempi. A proposito di favole, il castello di Neuschwanstein ne è la quintessenza.

MOSCA

→ Angelo Sartoni



Il giardino botanico dell'università Mgu, per tuffarsi in una piccola oasi di verde, e il ponte dei Patriarchi, nel mezzo del quale è possibile godere di una vista mozzafiato delle torri del Cremlino, della chiesa di Cristo Salvatore e dell'isola "Ottobre Rosso".

NEW YORK

→ Carlo Mantica



Se ce la fate qui, ce la fate ovunque. Non perdetevi il Museo e il Gold tour alla Federal Reserve Bank of New York e il Frank Sinatra Exhibit alla New York Public Library.

PARIGI

→ Andrea Goldstein



Cinquecento anni di genio italiano: per la Tomba di Giulio II, Michelangelo eseguì

i Prigioni nel 1513. Le uniche due statue pressoché finite sono oggi al Louvre.

PRINCIPATO DI MONACO

→ Maurizio Cohen



Nel regno del jet set godetevi il Museo oceanografico e un concerto alla Salle Garnier, bomboniera della Belle Époque.

SANTIAGO DEL CILE

→ Luca Fedele



Due consigli per gli amanti dei paesaggi suggestivi: Isla de Chiloé e Torre del Paine.

SHANGHAI

→ Mirko Bordiga



Insieme alla Shanghai moderna coesistono luoghi con fascino e storia. Il Tempio di Long Hua mantiene i tratti caratteristici della dinastia Song e, trovandosi in periferia, è poco turistico. Altra area interessante è il vecchio ghetto ebreo di Shanghai, verso il quale negli anni '30 vi fu una grande migrazione di ebrei dalla Germania.

TEL AVIV

→ Gabriele Grego



Prendetevi un drink in uno dei bar dei boutique hotel proprio accanto a Rothschild Street. E se state cercando una vista mozzafiato della città e delle sue spiagge, raccomando la salita alla città vecchia di Jaffa.

ter per un'estate bocconiana

OUTGOING

Il Messico che ti accoglie e ti dà un futuro



Città del Messico ha 20 milioni di abitanti. Qui tutto è immenso e caotico e il primo impatto può essere difficile. Ma bastano pochi mesi per farsi coinvolgere e capire, da un lato, che in molti casi si tratta di caos creativo, ricco di possibilità, e, dall'altro, che esistono zone in cui questo caos si ferma e in cui ci si può godere un'inattesa tranquillità. La città è, infatti, cresciuta inglobando piccoli centri limitrofi che, trasformati in quartieri, mantengono la loro struttura, la loro personalità e il loro fascino.

Io stesso, argentino di nascita, pensavo di rimanervi due-tre anni, ma la città mi ha conquistato e ho finito per mettere qui le mie radici, anche dal punto di vista personale.

Il Messico offre ai media internazionali solo il suo lato peggiore, quello legato ai narcos e alla sicurezza, ma il paese è, in realtà, molto vario. Le aree controllate dai narcos, che le utilizzano come basi per l'esportazione della droga verso gli Stati Uniti, sono effettivamente pericolose, ma nella capitale la situazione è diversa e la sicurezza è quella di ogni altra capitale latino-americana: non è il caso di fare sfoggio di ricchezza per strada, ma non si respira un clima pericoloso.

In compenso le opportunità di lavoro sono moltissime e le riforme economiche della nuova amministrazione incoraggianti. Si vive ancora un clima di attesa, nella speranza che esse si riflettano nella vita di tutti i giorni, ma intanto gli investimenti esteri si sono vivacizzati. Negli ultimi due-tre anni è anche aumentato il flusso di giovani europei che vengono qui a lavorare. In alcuni casi si tratta di giovani manager trasferiti qui dalla loro società, ma sempre più spesso sono giovani alla ricerca di un lavoro più sfidante o soddisfacente di quelli che fa-



Guillermo Mejia, argentino, è un MBA della SDA Bocconi School of Management del 2003/2004 e membro della BAA, la Bocconi Alumni Association. A Città del Messico dal 2005, è Finance Manager di Techint SA de CV, dove si occupa soprattutto di finanziamento di progetti infrastrutturali.

cevano in Europa. È il caso di un paio di giovani con i quali ho parlato di recente: la prima ha lasciato un impiego in una banca di Londra perché era diventato troppo ripetitivo e limitante e dice che in una banca messicana si possono fare cose molto più interessanti; il secondo sta sviluppando servizi di e-commerce simili a quelli già esistenti in Europa e racconta che le possibilità di sviluppo sono incredibili.

L'integrazione, anche per chi ci arriva senza parlare spagnolo, è facile. All'inizio con l'italiano e un po' di inglese ce la si può cavare benissimo, perché i messicani sono molto aperti agli stranieri e la cultura messicana offre moltissime possibilità per il tempo libero. Anche se gli expat sono parecchi, a partire dai vicini statunitensi, essi non vivono isolati in quartieri residenziali esclusivi. Certo, possono permettersi di abitare nei quartieri del centro, dove la qualità della vita è migliore, ma qui convivono piacevolmente con la maggioranza messicana.

Se ho scelto di rimanere qui, è probabile che sia un po' di parte, ma sono ottimista sul futuro del Messico. Ci sono opportunità di investimento in molti settori, tra cui quello aeronautico, dell'energia, del retail e delle infrastrutture. Gli europei sono presenti da tempo: soprattutto spagnoli (banche) e francesi (energia), ma non mancano neppure gli italiani, che negli ultimi tempi hanno siglato accordi di joint venture con operatori locali nel campo delle infrastrutture.

Come accade in molti paesi in cui le disuguaglianze sociali sono forti (e qui l'estrema ricchezza convive con l'estrema povertà), il Messico è un importantissimo mercato per il luxury e così stanno arrivando tante marche del Made in Italy, insieme a quelle dell'alimentare di alta gamma. ♦

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



Italy, land of imagination. SDA Bocconi, School of Management. Milano, city of style. All in one. Empower your vision, life and future in the hub of fashion, design, food, wine, music and art while attending your SDA Bocconi program. If you have to choose when, where and why, come in 2015 to Milan, home of EXPO, and have your unique blend of knowledge, research, inspirations, relationships and opportunities at SDA Bocconi. You'll make of this world-class Italian year an unforgettable experience.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Cosa abbiamo in comune con le api?



**Siamo prima di tutto
creature sociali**

Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it