

A close-up portrait of Michele Polo, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a light blue shirt. The background is dark.

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 9 - anno IX Settembre 2014

*Michele Polo, eni Chair
in Energy Markets
alla Bocconi*

*Idrocarburi che si possono
estrarre dalle rocce,
fonti rinnovabili e nucleare
mettono a dura prova
le antiche certezze
di un settore che sta
cambiando pelle*

ENERGIA VIVA

« Luca Schenk, ceo di BX Swiss, spiega come si gestisce una borsa internazionale

« Anche al comparto creditizio europeo serve una politica industriale

« Così i candidati alle elezioni fanno campagna utilizzando big data



MASTER UNIVERSITARI BOCCONI

Se, una volta conseguita la laurea, anche in discipline non economiche, hai individuato un settore professionale o un'area tematica vicini alle tue passioni, scegli uno dei Master Universitari pre-esperienza Bocconi. Guidato da docenti italiani e stranieri seguirai un percorso altamente professionalizzante che ti porterà a conoscere a fondo l'ambito che ti interessa. In ogni caso, qualunque sia il Master Universitario che scegli, Bocconi ti aiuterà ad affrontare il mondo del lavoro, pronto a esprimere al meglio il tuo talento.

Bocconi. Empowering talent.

RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO

contact.unibocconi.it/master

Bocconi
Graduate
School



SOMMARIO



IN COPERTINA: Michele Polo, eni Chair in Energy Markets all'Università Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 9 - anno IX - Settembre 2014

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)

Laura Fumagalli

Lucia Schieppati

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicolettamastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtpriint.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpriint.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

SERVIZI L'INTERVISTA

» **6** Uomo che fa della trasparenza una parola d'ordine in Svizzera
di *Lorenzo Martini*

» **8 COVER**

Liberare energia per crescere

Interventi di:

Michele Polo, Quanto è complesso il nuovo gas

Valentina Bosetti, Clima: l'etica prima dell'economia

Luigi De Paoli, Il futuro del petrolio

Francesco Gullì, Perché il Giappone insiste con il nucleare

Edoardo Croci e Tania Molteni, Il minimo comune mitigatore

Arturo Lorenzoni, Quanto costa il rinnovabile

Matteo Di Castelnuovo, Gas a metà prezzo da quando c'è lo shale

» **14 INFRASTRUTTURE PUBBLICHE**

Per gli appalti è una rivoluzione

di *Remo Dalla Longa e Giacomo De Laurentis*

» **15 REAL ESTATE**

Il mattone straniero piace a tutti

di *Armando Borghi*

» **16 UNIONE BANCARIA**

Una politica industriale per il settore creditizio

di *Franco Bruni*

» **17 POLITICA**

Candidati alle elezioni con big data

di *Tommaso Nannicini*

» **18 RELAZIONI INTERNAZIONALI**

C'è troppa burocrazia nella politica estera Ue

di *Antonio Villafranca*

» **19 FASHION**

Retail, un mercato quasi saturo

di *Nicola Misani*

6

Luca Schenk, alumnus Bocconi e ceo di BX Swiss, racconta come si gestisce una borsa valori



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

RUBRICHE

2 BOCCONI KNOWLEDGE a cura di *Laura Fumagalli, Bojana Murisic e Fabio Todesco*

5 PERSONE a cura di *Davide Ripamonti*

20 IN-FORMAZIONE a cura di *Tomaso Eridani*

21 LIBRI a cura di *Susanna Della Vedova*

22 BOCCONI@ALUMNI a cura di *Andrea Celauro*

24 OUTGOING di *Giovanni Di Salvo*



Ritratto dei nuovi prof

I profili dei sedici docenti reclutati nel mercato internazionale che renderanno ancora più ricca l'attività di ricerca e didattica dei dipartimenti della Bocconi

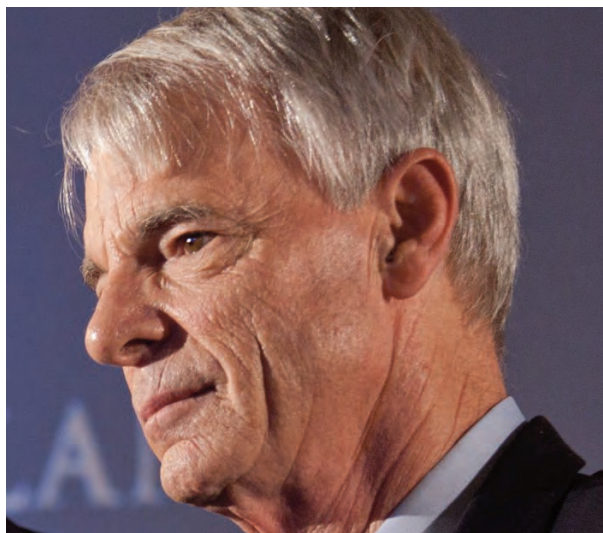
» MICHAEL SPENCE

IL PREMIO NOBEL DEL 2001 DIVENTA
PROFESSORE SENIOR DI ECONOMIA

Il premio Nobel Michael Spence entrerà a far parte della faculty dell'Università Bocconi, dopo tre anni alla SDA Bocconi School of Management. Nel 2011 è entrato a far parte della faculty di SDA Bocconi School of Management e nell'anno accademico 2014-2015 diventerà professore senior di economia all'Università Bocconi. Spence continuerà a lavorare come professore di economia presso New York University (NYU) Stern School of Business.

Prima della NYU, Spence è stato professore e preside di facoltà presso Stanford Business School. Ad Harvard ha insegnato economia e gestione aziendale ed è stato preside della facoltà di Arts and Sciences. Si è laureato alla Princeton e ha ottenuto il dottorato ad Harvard.

Il suo modello sul valore segnalitico della formazione per il mercato del lavoro gli è valso il premio Nobel per l'economia nel 2001. Nel modello i dipendenti differiscono per qualità. Prima di assu-



merli, è però impossibile sapere se siano di alta o bassa qualità. Quindi esiste un'asimmetria informativa tra i lavoratori e i datori di lavoro.

I lavoratori più produttivi possono conseguire una formazione superiore a costi più bassi (in termini di denaro, tempo, impegno) rispetto agli altri e la conseguiranno, fino al punto di equilibrio, per inviare ai datori di lavoro un segnale della loro qualità.

» FABIANO SCHIVARDI RODOLFO DEBENEDETTI CHAIR IN ENTREPRENEURSHIP



Fabiano Schivardi diventerà professore ordinario presso il Dipartimento di finanza della Bocconi il prossimo anno accademico. In precedenza Schivardi ha insegnato alla Luiss di Roma. Si è laureato alla Bocconi e ha poi ottenuto il dottorato all'Università di Stanford.

Lo studioso andrà a ricoprire la posizione di titolare della Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship.

In uno dei suoi recenti articoli Schivardi studia la funzione svolta dall'impresa come mercato interno del credito. Scopre che, quando vengono paragonati con i lavoratori nei mercati finanziari più sviluppati, quelli nei mercati meno sviluppati hanno un salario d'ingresso inferiore e un aumento della retribuzione più veloce, prestando implicitamente denaro all'impresa all'inizio del loro impiego.

"Sono impressionato dalla portata dei cambiamenti che la Bocconi ha fatto per competere al livello internazionale", ha detto Schivardi spiegando la sua decisione di venire alla Bocconi. "Sembra aver raccolto con successo la sfida della globalizzazione".

» ISADORA ANTONIANO

LA NEW ENTRY E' SPECIALIZZATA
N MATEMATICA E STATISTICA



Tra i nuovi acquisti dell'anno accademico 2014-15 c'è anche Isadora Antoniano

Villalobos, accolta ufficialmente nella faculty Bocconi come nuova assistant professor. La nuova assistant è stata lecturer per il Dipartimento di scienze delle decisioni e teaching assistant del corso Statistics for Economics and Business da ottobre 2012.

Precedentemente, Isadora Antoniano ha conseguito un PhD in Statistica presso la University of Kent con la tesi *Bayesian Inference for Models with Infinite-Dimensionally Generated Intractable Components* (2012).

» MIRIAM ALLENA

CONOSCE BENE LA BOCCONI
E' ASSISTANT PROFESSOR DA MARZO



Lo scorso marzo il Dipartimento di studi giuridici ha accolto Miriam Allena nel ruolo di

assistant professor. Allena collabora dal 2009 con la cattedra di diritto amministrativo dell'Università Bocconi, presso cui è stata anche assegnista di ricerca. Avvocato dal 2009, Allena ha portato a termine la propria formazione presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove ha conseguito una laurea cum laude in Giurisprudenza (2004), il diploma presso la Scuola di specializzazione per le professioni legali (2006) e un dottorato di ricerca (2009) con la tesi *Verso il giudice di legittimità come giudice del merito*. Ha svolto attività didattica anche presso l'Università Cattolica di Milano, la Ca' Foscari di Venezia, il Politecnico di Milano.

» SARAH AUSTER

LA NUOVA ASSISTANT PROFESSOR VIENE
DALL'EUROPEAN UNIVERSITY INSTITUTE



A settembre 2014 Sarah Auster arriva ad ampliare le file del corpo docente Bocconi come

assistant professor del Dipartimento di scienze delle decisioni. Auster viene dall'European University Institute di Firenze, dove ha recentemente conseguito un PhD in Economics. I suoi interessi di ricerca sono la teoria microeconomica e la teoria delle decisioni. Auster si è laureata in Economia presso la University of Wuerzburg nel 2009. Ha lavorato come teaching assistant sia alla University of Wuerzburg, sia allo European University Institute.



» MILES GIETZMANN LO STUDIOSO VA A RICOPRIRE IL RUOLO DI ORDINARIO



Miles Gietzmann è recentemente diventato professore ordinario presso il Dipartimento di accounting della Bocconi. Quando ha ricevuto l'offerta della Bocconi, Gietzmann ha subito visto la possibilità di lavorare con i futuri colleghi sul tema dell'informativa societaria. In particolare, aveva intenzione di dedicarsi all'informativa descrittiva impiegata dalle società americane quotate in borsa.

Prima di venire a Milano, Gietzmann ha insegnato presso Cass Business School (City University London), Bristol University e London School of Economics. Gietzmann si è laureato presso la Newcastle University e ha conseguito il dottorato presso la Durham University.

» MASSIMO MORELLI ALLA BOCCONI PER STUDIARE LE RIFORME EUROPEE



Massimo Morelli diventerà professore ordinario presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi il prossimo anno accademico. Morelli ha insegnato economia e scienze politiche alla Columbia University. Prima, Morelli ha lavorato all'European University Institute, Iowa State University, University of Minnesota and Ohio State University. Si è laureato alla Bocconi e ha poi ottenuto il dottorato ad Harvard. Nel campo dell'economia politica la sua ricerca esamina principalmente la formazione dei partiti politici, il sistema elettorale, gli incentivi dei politici a fare riforme istituzionali e il disegno costituzionale.

» ENRICO BIFFIS

STUDIA FINANZA E PROVIENE
DALL'IMPERIAL COLLEGE LONDON



Dal 1° settembre 2014 Enrico Biffis entra come adjunct professor nel Dipar-

tamento di finanza dell'Università Bocconi. Proviene dall'Imperial College London, dove è entrato nel 2007 ricoprendo il ruolo di associate professor di actuarial finance. I suoi principali interessi di ricerca risiedono nei campi assicurativi della gestione del rischio, con un focus specifico sull'asset liability management, sulla valutazione delle passività assicurative e sulla progettazione ottimale del trasferimento dei rischi.

» ITALO COLANTONE

ARRIVA DALLA ERASMUS
UNIVERSITY DI ROTTERDAM



Assistant professor presso il Dipartimento di analisi delle politiche e manage-

ment pubblico dallo scorso marzo, Italo Colantone arriva ufficialmente a incrementare le file della nuova faculty per l'anno accademico 2014-15. Proviene dalla Erasmus University di Rotterdam, dove ricopriva l'incarico di assistant professor dal 2008. Bocconiano, Colantone si è prima laureato con lode in Economics, Statistics and Social Sciences (2003), per poi conseguire un Master in Economia sempre dall'Università Bocconi.

» GIUNIA VALERIA GATTA

VIENE DALLA COLUMBIA UNIVERSITY
LA NUOVA ADJUNCT PROFESSOR



Un'altra new entry di settembre 2014 è Giunia Valeria Gatta, che arriva come adjunct

professor nel Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi. Proviene dalla Columbia University di New York, dove è entrata nel 2011 come adjunct associate professor per il Dipartimento di scienze politiche.

» EKATERINA NETCHAEVA

UNA NUOVA ASSISTANT PROFESSOR
PER IL DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT



Da settembre 2014 il Dipartimento di management e tecnologia accoglie una nuova

assistant professor. La new entry si chiama Ekaterina Netchaeva e proviene dalla University of Utah, dove ha recentemente conseguito un PhD in Organizational Behavior. Canadese, Netchaeva ha studiato presso la University of British Columbia.

» JEROME ADDA UN ECONOMISTA FRANCESE ALLA BOCCONI VIA FIRENZE



Jérôme Adda diventerà professore ordinario presso il Dipartimento di economia della Bocconi il prossimo anno accademico. Precedentemente Adda ha insegnato all'UCL (University College London) e all'EUI (European University Institute) a Firenze. Si è laureato in biologia all'AgroParisTech e in economia e statistica all'ENSAE a Parigi. Adda ha poi ottenuto il dottorato all'Università di Parigi (Sorbonne).

La sua ricerca si concentra su economia della salute, economia del lavoro e microeconomia anche se la sua curiosità lo spinge ad avventurarsi anche in altri campi. "Non vedo l'ora di iniziare a collaborare con i miei colleghi alla Bocconi" ha aggiunto Adda.

» BURAK OC

UN NUOVO ASSISTANT PROFESSOR
PER IL DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT



Burak Oc entra come assistant professor nel Dipar-

tamento di management e tecnologia a partire da settembre 2014. Oc viene dalla Universitat Pompeu Fabra di Barcellona, dove ha conseguito un PhD in Management. Dal 2011 al 2014 Burak Oc è anche stato visiting scholar presso la Singapore Management University, dove ha anche insegnato.

» PIERO STANIG

PROVIENE DALLA HERTIE SCHOOL
OF GOVERNANCE DI BERLINO



Dal primo settembre 2014 Piero Stanig entra come assistant professor nel Dipar-

tamento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi. Proviene dalla Hertie School of Governance di Berlino. Precedentemente ha ricoperto incarichi presso la London School of Economics e la New York University.

» FABIO TROJANI

ADJUNCT PROFESSOR, PROVIENE DALLA
UNIVERSITÀ DELLA SVIZZERA ITALIANA



Dal 1° settembre 2014 Fabio Trojani entra come adjunct profes-

sor nel Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi. Trojani ha conseguito il PhD in Econometrics and Finance alla Universität Zürich. Fino al 2004 è stato assistant professor presso l'Università della Svizzera italiana (USI) a Lugano. Per i successivi cinque anni ha diretto la cattedra in empirical finance presso la University of St. Gallen e dal 2009 è professore di finanza alla USI e ricercatore del Swiss Finance Institute.

» TAMÁS VONYÓ

IL DOCENTE UNGHERESE ENTRA
NEL DIPARTIMENTO DI ANALISI



Una considerazione della performance economica dell'Europa cen-

trorientale negli anni del socialismo di stato è il principale progetto di ricerca su cui sta lavorando Tamás Vonyó, l'assistant professor di Storia economica che entrerà a far parte del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico nell'anno accademico 2014-2015. Vonyó viene dalla London School of Economics and Social Sciences (LSE), dove ha ricoperto la posizione di lecturer dal 2012 e quella di assistant professor dal 2013.

Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



DALL'AULA CLEACC AL PARCO DI LAVIS

Un lavoro di gruppo, destinato all'aula, che vince il primo premio in un bando comunale. È quanto realizzato da **Alessandro Botteon, Tommaso Santambrogio, Matteo Maria Palumbi, Federico Zambello e Andrea Ronchi**, studenti del Cleacc Bocconi, con un progetto per rivitalizzare il Parco Urbano di Lavis, in Trentino, il paese di Botteon. "Si tratta di un parco bello e curato", spiega Alessandro, "ma che è sottoutilizzato, soprattutto d'inverno". Campi da tennis e da bocce, laghetti, un anfiteatro ai quali i ragazzi hanno pensato, modificandoli

ma non stravolgendoli affinché gli interventi siano realizzabili: "I campi da tennis andranno coperti e convertiti in

erba sintetica, per renderli fruibili anche per il calcetto; nell'area dell'anfiteatro si potrebbe realizzare una pista di pattinaggio, mentre il campo da bocce sarà parzialmente coperto. Vi saranno anche interventi per i laghetti e la realizzazione di un'area cani". Interventi attuabili con investimenti contenuti, che hanno trovato ottima accoglienza al Comune "e che", spiega Alessandro (nella foto), "dovrebbero essere realizzati nel 2015, visto che il bilancio di quest'anno è ormai approvato".



Il governo inglese vuole conoscere Paolo e Mario

Tra le 40 startup selezionate per il programma di sostegno del governo inglese c'è la piattaforma di video-contest ideata dai neolaureati Bocconi **Paolo La Paglia e Mario Dughi** (nella foto). Un'idea nata durante la specialistica in via Sarfatti per aiutare i brand a sfruttare l'user-generated content. "Sui social media dopo un like o follow l'interazione con il cliente diminuisce", spiega Paolo. "Noi abbiamo pensato a una piattaforma per rivoluzionare la pubblicità online, favorendo l'interazione e dando spazio alla creatività dei clienti". Nasce così Adverdose, una piattaforma dove i brand chiedono alle loro community di ideare dei brevissimi video pubblicitari, offrendo premi per i clienti basati sulla loro interazione. Dopo il successo di un test i ragazzi hanno fatto domanda per il programma Sirius promosso dal dipartimento UK Trade & Investment del governo inglese per favorire le startup a condizione di trasferirsi in Inghilterra. Bando che ha visto selezionata anche Tech.io, startup con un bocconiano, **Lorenzo Bruno**, tra i fondatori. "Le startup selezionate ottengono capitale a fondo perduto, sostegno di un acceleratore e opportunità di networking", spiega Paolo. "Così da marzo siamo a Londra e siamo pronti per il lancio a pieno regime."

Tomaso Eridani

BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Federica Agnoletti** (Economia aziendale, 2008) è la nuova sales support del team mercato italiano di Russell Investments. Ha precedenti esperienze in MPS Capital Services, Ubs e Pioneer Investment.

■ **Emanuele Arpini** (laureato in economia aziendale nel 2002) è il nuovo sales & marketing director per Italia e Malta di Regus.

■ **Bruno Busacca** (dean di SDA Bocconi School of Management) entra a far parte dell'advisory board di Fondazione 3M.

RÉMI, DANDY DI BUON GUSTO

✱ Hachette ha pubblicato un nuovo manuale del buon gusto scritto da **Rémi Martini**, laureato in Bocconi in Marketing management. Rémi, che ha vissuto a Nizza, poi Parigi, a Milano, a New York, in Brasile e che tra poco si trasferirà negli States, ha trovato il modo di coniugare la sua abilità di autore di articoli con la sensibilità del dandy: nel 2012 apre un blog di consigli sul buon gusto e oggi pubblica a partire da questo blog *Guide de l'homme de gout*. "Su DandyBlog.com - spiega Rémi - diamo consigli per l'homme de gout, in modo serio e ironico insieme. Ci rivolgiamo soprattutto a ragazzi tra i 18 e i 34 anni, businessmen, manager, imprenditori, che

hanno bisogno di comunicare la loro posizione anche attraverso un impatto visivo significativo. Ma a dir la verità abbiamo sempre più interazioni anche con il mondo femminile, tante donne chiedono consigli per regali ai loro fidanzati". Attraverso il blog, inoltre è possibile ordinare una DandyBox, cioè una scatola "magica" confezionata da Rémi e i suoi colleghi con una selezione di prodotti immancabili per l'uomo che ricerca uno stile alla moda ed elegante, e in più qualche consiglio di seduzione a cui il vero dandy non può sottrarsi.

Lucia Schieppati




LA BBC RACCONTA LA STORIA DI MATTEO

✱ Nel 2012, a vent'anni, **Matteo Achilli** ha fondato la sua startup, Egomnia. Una piattaforma il cui obiettivo è facilitare l'incontro tra la domanda di lavoro da parte di giovani laureati e l'offerta delle imprese. Egomnia si basa su un algoritmo: valutando il curriculum, condensa l'esperienza della persona in un punteggio. Oggi, a due anni di distanza dal lancio, anche la BBC ha deciso di raccontare la storia di Matteo, che studia economia e management alla Bocconi. Lo ha fatto nella serie video *The Next Billionaires*, ripercorrendo con lui le tappe di un'azienda che conta 300 mila iscritti in Italia e che, nei desideri del suo fondatore, vuole espandersi all'estero (qui il link al filmato dal sito dell'emittente). "A volte dimentico di avere 22 anni", dice il giovane imprenditore. "Sono cresciuto più rapidamente dei miei coetanei e a volte mi piacerebbe fare la stessa vita dei miei colleghi di università, pensando solo agli esami. Ma con Egomnia mi sto giocando la mia occasione".

Andrea Celauro



A portrait of Luca Schenk, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red patterned tie. He is sitting in a wooden chair against a wooden panel background. The lighting is soft, coming from the front.

Luca Schenk, dopo una laurea in economia aziendale alla Bocconi, ha lavorato nel mobilificio di famiglia nel Varesotto, per poi approdare nel mondo della finanza elvetica. Oggi dirige BX Swiss, la borsa per le pmi di Berna. “In via Sarfatti ho imparato il metodo”

di Lorenzo Martini @

Parafrasando una popolare canzone si può affermare che certi amori (professionali s'intende) non finiscono, fan dei giri immensi e poi ritornano. Dalla sua poltrona di Ceo della BX Swiss, la borsa svizzera dedicata alle esigenze delle piccole e medie imprese e dei risparmiatori svizzeri, a Berna, Luca Schenk ripercorre a ritroso le tappe del suo curriculum e non può fare a meno di sorridere ripensando a tutte le svolte e le deviazioni di percorso che sembravano averlo portato lontano dalla sua primigenia passione.

“Al momento di iniziare l'università avevo chiarissimo in mente il mio obiettivo formativo”, racconta Schenk. “Erano gli anni nei quali l'alta finanza era elogiata anche nelle prime pagine dei giornali e per me era chiaro fin dall'inizio che la mia strada era diretta alla finanza e alla borsa. Poi, dopo nemmeno un mese dall'inizio delle lezioni, ci fu il lunedì nero (19 ottobre 1987, ndr), con il crollo di tutte le borse, e, in quegli stessi giorni, uscì il film *Wall Street*. Questi due fatti mi fecero riflettere molto, orientando i miei studi più verso la finanza aziendale che verso il trading”. Il giro lungo, però, comincia già all'indomani della laurea in Bocconi con l'impegno quasi obbligato nel mobilificio di famiglia (“ero passato in un attimo dalla finanza mobiliare a quella mobiliera”, commenta con una battuta), ed è proseguito nell'M&A e consulenza strategica e finanziaria per settori molto diversi tra loro, dallo sviluppo degli aeroporti alle energie rinnovabili, per poi approdare all'obiettivo più desiderato, un ruolo tanto strategico quanto dinamico: la direzione di una borsa.

Che cosa ricorda, con più piacere, degli anni bocconiani?

L'università, oltre a essere l'origine

L'uomo che fa della trasparenza una parola d'ordine in Svizzera

dove attingere conoscenze e spunti di riflessione, era anche un luogo d'incontro e di discussione tra studenti e professori con gli stessi interessi e passioni. Il fatto che Internet non esistesse ancora rendeva i rapporti forse meno frequenti ma più solidi. Ricordo che un venerdì pomeriggio un professore, Alberto Grando, finita la lezione, simpaticamente ci sfidò, dicendoci: "Se domani qualcuno vuole parlare con me sono in Creperia, a Cervinia. E offro da bere a tutti". Ci andammo, e lui mantenne la promessa.

Quali crede siano stati gli insegnamenti più importanti acquisiti all'Università Bocconi?

Il metodo è l'insegnamento più decisivo: analizzare, trovare soluzioni creative e imprenditoriali, lavorare molto, abituarsi a competere con i migliori. Anche gli strumenti di analisi insegnati 25 anni fa sono a mio avviso ancora attuali.

Come si declina la professione di manager quando l'azienda da gestire è una borsa?

Gestire una borsa valori è avvincente. Una borsa risponde, per sua natura, a due esigenze: capitale di crescita per le imprese e opportunità d'investimento per i risparmiatori. Occorre dare una soluzione semplice e conveniente ad ambedue. Questo significa ridurre la complessità, definendo dinamicamente delle regole di quotazione e negoziazione che siano capaci di soddisfare il quadro normativo, la trasparenza, la parità di trattamento e la protezione per tutte le parti. Supervisione, controllo e coaching (soprattutto per i piccoli e medi imprenditori e investitori) sono parti essenziali del lavoro, per garantire un equilibrio delle utilità. Il mio obiettivo è di rendere trasparente e accessibile anche ai piccoli risparmiatori l'investimento in diverse classi di strumenti finanziari.

In che cosa la BX Berne eXchange, oggi BX Swiss, si distingue dalle altre analoghe realtà europee (Aim a Londra, Open Market a Francoforte, Free Markets a Parigi...)?

Il paragone si limita alla area della quotazione di pmi svizzere. Per queste, una differenza delle borse svizzere è l'autoregolamentazione, un princi-

Chi è: Luca Schenk

Il cognome non tragga in inganno: Luca Schenk è nato e cresciuto vicino a Varese, dove ha frequentato la Scuola Europea, nella sezione tedesca. "Quando ne sono uscito avevo tre passioni: le grandi infrastrutture, l'informatica e la finanza", ricorda. "L'università migliore in Italia per unire tutto questo era la Bocconi". In via Sarfatti studia, con una pausa imposta dal servizio militare, dal 1987 al 1994, ottenendo la laurea in Economia aziendale (Clea) con specializzazione in finanza aziendale. Tesi con il professor Mauro Bini, Il controllo finanziario delle operazioni di acquisizione aziendale. Il passo successivo alla laurea, però, è, quasi obbligatoriamente, nell'azienda di famiglia, un mobilificio, che gestisce per oltre 10 anni prima di debuttare nel mondo del lavoro svizzero. Oltreconfine si occupa di M&A e consulting strategico e finanziario, soprattutto per lo sviluppo di aeroporti ed energie rinnovabili, fino a diventare, nel maggio 2011, Ceo della BX Berne eXchange, ora BX Swiss.

pio che permette alle borse di rispondere in maniera più flessibile e veloce alle esigenze di mercato con regole di quotazione e negoziazione proprie. Il prospetto di quotazione, ad esempio, in Svizzera è valutato dalla borsa, non dalle autorità di controllo dei mercati finanziari. Alla BX per ogni segmento abbiamo cercato di differenziarci: così per le piccole e medie imprese svizzere adottiamo regole adatte e, per esempio, accettiamo principi contabili svizzeri senza pretendere l'IFRS (gli International Financial Reporting Standards) o US GAAP (i Generally Accepted Accounting Principles degli Stati Uniti). Per la negoziazione delle azioni internazionali, invece, abbiamo creato un modello di negoziazione unico al mondo, al fine di proteggere l'investitore e avere sempre liquidità sufficiente. Inoltre, a differenza delle grandi borse internazionali, evitiamo da anni sistematicamente gli high frequency traders, che sono oggetto di forti critiche negli ultimi anni in tutto il mondo.

A Berna sono quotate circa 50 aziende, un numero relativamente esiguo rispetto ad altre piazze analoghe...

Il numero contenuto di società quotate si spiega non solo con l'ampiezza oggettiva del mercato, ma anche con alcune radicate abitudini culturali. Di norma le aziende svizzere sono ben finanziate in partenza e poi c'è un tradizionale riserbo da parte degli imprenditori che li rende istintivamente meno propensi ad aprirsi al pubblico. Al numero all'apparenza esiguo di aziende svizzere quotate, vanno però

aggiunte le più di 1.000 blue-chip internazionali che vengono negoziate da noi in franchi svizzeri. Inoltre, se mi è consentito, il volume non dice tutto. La BX ha un'ottima reputazione, per esempio, che non so quanti altri possano vantare.

Pochi mesi fa, nella sede dell'Ocse di Parigi, la Svizzera, insieme a Singapore e altri Paesi, ha raggiunto un'intesa programmatica per l'abolizione del cosiddetto segreto bancario. Dal suo punto di osservazione, quali potranno essere i riflessi sulle attività borsistiche elvetiche e sulla loro capacità di attrattiva per gli investitori stranieri?

Viviamo in un'epoca nella quale la trasparenza è l'imperativo. Con o senza segreto bancario, penso che le banche svizzere abbiano un know-how e una qualità della gestione eccellenti. Per fare un esempio, la Svizzera è da anni all'avanguardia per le norme antiriciclaggio. Inoltre, la Svizzera e il franco svizzero sono considerati luoghi sicuri. In ragione delle sue eccellenti infrastrutture e contesto giuridico, il paese elvetico continua ad essere preferito come sede di gruppi multinazionali. Sono pertanto ottimista per la piazza finanziaria svizzera, anche se non posso nascondere di essere preoccupato per i continui tentativi di Washington e Bruxelles di indebolirne la reputazione semplicemente puntando il dito, senza badare a quanto accade in casa propria. Sicurezza, fiducia e buon servizio continueranno a essere chiave di successo nell'ambiente internazionale. Chissà se in questo contesto esiste un first mover advantage? ■

Idrocarburi che si presentano in forme inaspettate, fonti rinnovabili e nucleare stanno cambiando il quadro di un mercato essenziale per lo sviluppo dell'economia. Senza dimenticare le preoccupazioni legate al cambiamento climatico

liberare ENERGIA

Quanto è complesso il nuovo gas

Dalla fine degli anni Novanta in poi sono cambiate la domanda, l'offerta e le norme che ne regolano i rapporti. E ciò che non è ancora cambiato oggi è fonte di frizione

di Michele Polo @

L'ondata di liberalizzazioni di fine anni Novanta ha profondamente cambiato il mercato del gas. Prima, il settore vedeva rapporti bilaterali tra paesi produttori e consumatori, rappresentati da un unico campione nazionale di proprietà pubblica monopolista. Erano rapporti basati su contratti di lungo periodo che garantivano la sicurezza degli approvvigionamenti al paese di destina-

zione e che coprivano il rischio finanziario degli investimenti infrastrutturali necessari alla fornitura attraverso gli obblighi a pagare (take-or-pay) che l'acquirente si sobbarcava, indipendentemente dal fatto di ritirare effettivamente il gas. E il prezzo era indicizzato a quello che era il principale input energetico alternativo, il petrolio.

Da allora quasi tutto è cambiato, e

quanto non è mutato oggi è un elemento di frizione che necessita di aggiustamento. I mercati nazionali all'interno dell'Unione europea si sono aperti alla concorrenza, con una riduzione della quota di domanda finale soddisfatta dall'operatore dominante. Mercati all'ingrosso del gas si sono sviluppati, con quello inglese e olandese in una posizione di leadership, offrendo in misura crescente con lo svi-

luppo della loro liquidità una fonte alternativa di fornitura in parallelo con i contratti di lungo periodo. Assieme al trasporto attraverso i gasdotti si è sviluppato il trasporto via mare del gas liquefatto, che allenta il legame simbiotico tra produttore e acquirente derivante dalle reti di pipeline.

Infine, la mappa del mercato mondiale si è modificata sia dal lato della domanda, con la richiesta crescente dai paesi asiatici, sia dal lato dell'offerta, grazie allo sviluppo del gas non convenzionale che ha trasformato gli Usa da principale paese importatore a potenziale esportatore di gas naturale. Non è ancora possibile parlare di un unico mercato mondiale, in cui il

riodo continuano a pagare ai paesi produttori, prezzo che, per l'indicizzazione, ha seguito il profilo crescente del prezzo del petrolio. Questa forte divergenza pone quindi al centro dell'attenzione la necessità di rivedere la struttura dei contratti di lungo periodo tutt'oggi predominanti nel mercato. Questi ultimi, se giustificavano le particolari clausole take-or pay e di indicizzazione al petrolio nel mondo preliberalizzazione, oggi sono fonte di tensioni nei bilanci delle imprese che importano gas.

Nella fase attuale, con eccesso di offerta, questo vuol dire vendere il gas a meno di quanto venga pagato ai produttori, per non essere spiazzati dal-

l'offerta concorrente sui mercati all'ingrosso. Una veloce consultazione dei bilanci dei principali operatori racconta il bagno di sangue che questo ha comportato.

La modifica dei contratti di lungo periodo rappresenta quindi una delle sfide cruciali, con la necessità di legare il prezzo a indici delle borse gas. Assieme a una flessibilizzazione, fino a poter pensare all'abbandono, delle clausole take-or-pay, che mal si adattano a un mercato dove gli acquirenti hanno a disposizione fonti di offerta alternative. I primi segnali in questa direzione si osservano dagli esiti delle rinegoziazioni degli ultimi anni.

Assieme a questo, tuttavia, rimane il

IA per crescere

prezzo del gas si livelli al netto dei costi di trasporto, ma l'interazione tra il mercato americano, europeo e asiatico è oggi più forte e i prezzi che vi si determinano esprimono maggiormente l'evoluzione di domanda e offerta, con una dinamica spesso in contrasto con quella del prezzo del petrolio.

In questo quadro l'Europa e l'Italia hanno conosciuto, per la crisi e per lo sviluppo delle rinnovabili, una caduta della domanda di gas, che si è riflessa, anche per la maggior disponibilità di gas sui mercati internazionali derivante dai minori bisogni del mercato statunitense, in una caduta del prezzo del gas sui mercati all'ingrosso. Questo andamento, tuttavia, non si è riprodotto nel prezzo che gli importatori legati ai contratti di lungo pe-



@michele.polo
unibocconi.it

Michele Polo, eni Chair in Energy Markets, è ordinario di economia politica e direttore dello Iefe, Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente

problema della sicurezza degli approvvigionamenti. La strada, in un mondo liberalizzato, non è più quella di matrimoni tra produttori e acquirenti, sanciti dalla costruzione di gasdotti internazionali, ma quella della moltiplicazione delle fonti di importazione, via pipeline e con rigassificatori, che riduca la dipendenza del sistema paese da una sola fonte. E che, al contempo, favorisca l'entrata di nuovi operatori e lo sviluppo della concorrenza. Una prospettiva allettante, ma molto costosa. Perché la moltiplicazione delle infrastrutture di ingresso nel paese, in presenza di una domanda data, vuol dire un grado di utilizzo parziale delle pipeline e dei terminali di rigassificazione, e quindi un onere dell'investimento maggiore. ■

Clima: l'etica prima dell'economia

Gli impatti potenziali dei combustibili fossili sono dirompenti ma difficili da calcolare in termini monetari e dunque s'impone una scelta di civiltà anziché di costi/benefici

di Valentina Bosetti @

L'evidenza scientifica da sola non basta, talvolta nemmeno per gli scienziati, figurarsi per gli altri. Ci vuole tutto un corredo di strategie che affrontino credenze diffuse, miti, pregiudizi. E poi bisogna anche fare i conti con la politica. E tutto questo è vero tanto per le emissioni di CO₂ quanto per le terapie contro il cancro.

Nel caso del cambiamento climatico, ci stiamo accorgendo che le posizioni sulle politiche per fronteggiarlo sono sempre più polarizzate e partigiane e connotate più dalle preferenze di partito che dalla loro solidità scientifica. L'ultimo rapporto dell'Intergovernmental panel on climate change (Ippc) sul tempo che ci resta per mitigare i danni parla chiaro: ne abbiamo poco e la lotta degli schieramenti in campo rischia di essere paralizzante e fatale. L'argomento chiave che dovremmo saper comunicare a tutti è quello della finestra di opportunità: i prossimi quindici anni sono decisivi. Il paragone con una polizza assicurativa è lampante: o la stipuli in tempo o ci farai ben poco. Nei prossimi quindici anni, infatti, potremmo iniziare a frenare le emissioni di gas serra, che nell'ultimo decennio sono cre-

sciute del 2,2% l'anno contro un tasso di circa la metà nei decenni precedenti. Il che significa che siamo peggiorati quando avremo già dovuto cominciare a migliorare. Ma una opzione reale e utile ancora ce l'abbiamo davanti. La finestra ce la giochiamo se continueremo a investire nei combustibili fossili.

Se prendiamo la strada virtuosa dobbiamo affrontare un costo, ma questo ci lascerebbe aperta la possibilità di mantenere la crescita della temperatura media del pianeta sotto i 2° C rispetto a quella pre-industriale. Se non la imbocchiamo, date l'inerzia che caratterizza il sistema clima e l'irreversibilità degli investimenti effettuati nei prossimi decenni, ci condanniamo a incrementi della temperatura, con buona probabilità più

elevati del fatidico 2°C.

Cosa significa frenare le emissioni, in pratica? Quasi tutti i settori ad alto contenuto energetico dovrebbero fare la loro parte (l'industria, l'agricoltura, i trasporti). Oltre che sul lato dell'offerta, bisognerebbe lavorare anche sulla domanda attraverso politiche mirate allo scopo e innovazioni tecnologiche.

@valentina.bosetti
unibocconi.it

Valentina Bosetti è professore associato di economia ambientale ed economia dei cambiamenti climatici all'Università Bocconi e ricercatrice dello Iefe Bocconi, della Fondazione Enrico Mattei e del Centro euro-mediterraneo sui cambiamenti climatici





IL FUTURO DEL PETROLIO

Grazie alla tecnologia, abbiamo una prospettiva di sfruttamento di 50 anni, rispetto ai 30 degli anni '80. La preoccupazione, dice Luigi De Paoli, docente di economia dell'energia, è l'ambiente

E se anche tali mutamenti fossero fatali per quelle imprese (e quei paesi) che sui fossili hanno costruito la loro forza, questo danno sarebbe in parte compensato dalla potenziale crescita economica e occupazionale in altri settori (ad esempio dove l'Italia incontra la gestione della domanda energetica).

La transizione comunque avrebbe un costo non indifferente. L'Ipcc, riportando le proiezioni di svariati modelli per una politica di decarbonizzazione aggressiva già nei prossimi anni, parla di costi tra l'1 e il 4% in perdita di consumo per il 2030.

Si possono avere opinioni molto diverse su quanto gli esseri umani possano trasformare il sistema climatico di questo pianeta. Per quanto gli economisti tentino di dare una risposta efficiente e market-based alla questione, la verità è che la risposta che vincerà sulle altre dovrà basarsi anche su di un ragionamento etico o culturale, piuttosto che su di una sola evidenza costi/benefici. Benché quest'ultima sarebbe preferibile, la maggior parte degli impatti potenziali del cambiamento climatico sono difficili da definire in termini monetari (in alcuni casi addirittura difficili da immaginare) e rendono la valutazione puramente monetaria del problema molto difficile.

In tutti i casi la nostra civiltà dovrà prendere una posizione. Continuare a rischiare, modificando l'ecosistema dell'intero pianeta, oppure spingere per una crescita economica che sia però vincolata al rispetto di alcuni limiti sulla modificazione degli equilibri del pianeta che essa implica. Se la risposta delle future generazioni sarà la seconda, allora apparirà una cosa molto intelligente l'aver speso una piccola frazione della crescita per rendere questa seconda strada ancora percorribile. ■

Perché il Giappone insiste con il nucleare

Le motivazioni strettamente economiche si intrecciano con quelle culturali: non si deve ammettere il fallimento

di Francesco Gulli @

Sono passati più di tre anni dall'incidente della centrale nucleare di Fukushima. Sei reattori messi fuori uso in un colpo solo, di cui tre con fusione totale o parziale del nocciolo, gravi danni alle piscine del combustibile esausto, esplosioni di idrogeno e rischio di contaminazione diffusa del territorio e del mare circostanti. Un vero disastro che, a livello mondiale, ha spezzato le gambe al timido risveglio degli investimenti inducendo molti paesi a programmare (per la verità, non per la prima volta) una graduale uscita dal nucleare o a interrompere sul nascere il proposito di un rinnovato significativo sviluppo.

E in Giappone? All'indomani del tragico incidente, l'allora primo ministro giapponese dichiarava la ferma volontà di uscire dal nucleare. Intanto, le centrali (anche quelle non direttamente interessate dal terremoto) venivano fermate, sottoposte a un severo controllo e monitorate nella prospettiva di una loro definitiva chiusura. A tre anni di distanza dall'incidente, invece, tale prospettiva sembra essere cambiata. È da tempo che l'attuale primo ministro Shinzo Abe dichiara l'opportunità di riavviare gli impianti esistenti ma, si dirà, non poteva essere altrimenti, almeno nel breve termine. L'energia nuclea-

re in Giappone può garantire circa il 30% della produzione elettrica totale e può essere sostituita in tempi brevi solo a costo di massicce importazioni di combustibili fossili. In più, le utility giapponesi difficilmente potrebbero sopportare le ingenti perdite che la chiusura prematura delle centrali comporterebbe. Tuttavia, rimaneva la convinzione che nel lungo termine il Giappone fosse comunque intenzionato a definire una exit strategy del tutto giustificata dal fallimento di Fukushima. Niente di tutto questo: il piano energetico recentemente approvato prevede un pieno rientro di tutti i reattori nucleari considerati idonei e l'ultimazione di quelli in costruzione.

Come si spiega questa scelta? Ragioni tecniche e pura logica economica, si dirà. Del resto, sul fronte tecnico e tecnologico l'incidente di Fukushima non è stato forse il frutto di un banale errore di progettazione localizzativa dei generatori di emergenza? E sul fronte economico, si potrebbe sostenere che il Giappone non può rinunciare ai supposti vantaggi di costo dell'energia nucleare. Ma è proprio così? La banalità dell'errore progettuale non è forse un'aggravante? E poi, sono così evidenti i vantaggi economici dell'energia nucleare? E allora il motivo di questa perseveranza è che la bilancia commerciale del Giappone è peggiorata per via delle importazioni di combustibili fossili? O che, anche se costoso, il nucleare è una fonte interna di energia? Forse.

Tuttavia, nel caso del Giappone vale la pena evocare qualche ragione 'filosofica'. Chi ha un minimo di dimestichezza con la società giapponese sa, perché si avverte anche nelle piccole cose, che il giapponese non accetta sconfitte. Il fallimento totale non è contemplato. È una questione di costume ancor prima che di logica economica. In un paese pur segnato da un'evidente catastrofe nucleare, perseverare è tutt'altro che irragionevole ma anzi motivo di orgoglio individuale e di riscatto nazionale. ■



@francesco.gulli
unibocconi.it

Francesco Gulli è associato di economia applicata all'Università Bocconi. Insegna energia e trasporti

Bocconi

Il minimo Comune mitigatore

Tutti i fattori, soprattutto finanziari, che limitano il ruolo che possono giocare gli enti locali nella governance multilivello degli interventi di sostenibilità energetica e mitigazione climatica

di Edoardo Croci e Tania Molteni@

Le regioni e i comuni europei sono sempre più coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi di mitigazione climatica e sostenibilità energetica, in una logica di condivisione dell'onere e di sussidiarietà. Si è così sviluppata una governance multilivello che attribuisce responsabilità crescenti ai livelli istituzionali regionale e locale. Più di 5.800 comuni, dei quali circa la metà italiani, hanno firmato il Covenant of Mayors, che li impegna a ridurre le emissioni di gas a effetto serra di almeno il 20% entro il 2020. Attraverso i Piani d'azione per l'energia sostenibile (Paes), le municipalità definiscono le strategie e le azioni che intendono mettere in atto. I principali ambiti riguardano l'efficienza energetica degli edifici, la mobilità sostenibile, il ricorso a fonti energetiche rinnovabili. Non è tuttavia scontato che questi impegni si traducano in risultati. Diverse barriere, politiche, tecniche ed economiche possono presentarsi lungo il percorso. In questo ambito riveste un ruolo rilevante l'integrazione fra la pianificazione regionale e quella locale in materia energetica ed ambientale.

Lo Iefe Bocconi ha condotto un'indagine a livello Ue28 su questi temi, prendendo in considerazione circa 200 casi. Le principali criticità riscontrate sono legate all'accesso ai finanziamenti, al rapporto con gli intermediari finanziari, alla corretta valutazione dei costi e dei benefici. Come è emerso anche in un recente convegno organizzato dallo Iefe nell'ambito del progetto Coopenergy, manca spesso all'interno degli enti locali la capacità di sviluppare progetti bancabili. In particolare in Italia risulta nettamente prevalente il ricorso alla finanza pubblica, rispetto al capitale privato. Dall'altro lato, le istituzioni finanziarie hanno difficoltà a valutare corret-

tamente rischi e ritorni dei progetti. Come si superano queste barriere?

Una possibile strada è il ricorso ai programmi che finanziano l'assistenza tecnica per preparare i progetti, come il programma Elena della Banca europea degli investimenti (Bei), attraverso cui è possibile ottenere risorse per effettuare studi di fattibilità, strutturare programmi d'investimento, realizzare audit energetici. Sviluppare progetti più solidi può consentire di accedere alle numerose fonti di finanziamento esistenti, quali il Fondo europeo per l'efficienza energetica, promosso da Commissione europea, Bei, Cassa depositi e prestiti e Deutsche Bank, rivolto agli enti pubblici locali e alle imprese partecipate. Un'altra strada è il ricorso a finanziamenti tramite terzi, nei quali uno o più soggetti privati forniscono il capitale necessario alla realizzazione di un intervento a fronte di un flusso di ricavi atteso generato ad esempio da interventi mirati all'efficienza energetica.

Un esempio integrato di queste soluzioni è il programma di riqualificazione energetica di edifici pubblici lancia-



QUANTO COSTA IL RINNOVABILE

Otto anni fa, spiega Arturo Lorenzoni dello Iefe Bocconi, un impianto fotovoltaico costava 7mila euro per kilowatt, oggi ne costa 2mila. Ma la sfida è creare nuove regole per il mercato

to da Provincia di Milano in 48 comuni aderenti al Covenant of Mayors. Si prevede che l'iniziativa, sviluppata con il supporto del programma Elena e il ricorso a fondi Bei, mobiliti circa 60 milioni di euro di investimenti.

Nei casi esaminati, l'impegno dei soggetti con responsabilità politiche, l'accesso ai fondi e la disponibilità di competenze tecniche emergono come i principali fattori di successo. ■



@edoardo.croci
@unibocconi.it

Edoardo Croci è uno dei due coordinatori dell'Osservatorio Green Economy dello Iefe



@tania.molteni
@unibocconi.it

Tania Molteni è junior research fellow dell'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente

Gas a metà prezzo da quando c'è lo shale

La rivoluzione, partita dagli Stati Uniti, ha portato anche due milioni di posti di lavoro. Ma è difficile che in Europa si diffonda la tecnica del fracking

di Matteo Di Castelnuovo @

Negli ultimi mesi il tema dello shale gas o gas da scisti è diventato molto popolare sui principali mezzi di informazione e nei convegni che affrontano temi energetici e non solo (es. competitività di un paese). Innanzitutto è bene chiarire che per shale gas si intende un gas di tipo non convenzionale, cioè intrappolato in accumuli di rocce argillose a profondità comprese tra duemila e quattromila metri. Per queste sue caratteristiche geologiche, la sua estrazione è più complessa di quella del gas convenzionale, dal momento che richiede l'utilizzo di due tecnologie particolari quali la trivellazione orizzontale e il cosiddetto fracking, in cui getti di acqua ad alta pressione vengono iniettati nel sottosuolo per frantumare le rocce e liberare il gas intrappolato.

Ma da dove nasce tutto questo clamore per lo shale gas? Alcuni semplici numeri relativi agli Stati Uniti possono aiutare a comprendere perché se ne parli tanto. Grazie soprattutto all'innovazione tecnologica e ai minori costi di estrazione, la produzione dello shale gas è passata dal 7% della produzione totale di gas nel 2007 al 41% nel 2013 (50% stimato per il 2025), facendo diventare gli Stati Uniti il primo produttore al mondo; si stima che entro tre anni gli Stati Uniti diventeranno per la prima volta

esportatori netti di gas. Per quel che riguarda gli indicatori economici, considerando l'intera catena del valore, l'occupazione del settore gas non convenzionale è più che raddoppiata arrivando a oltre due milioni di posti di lavoro, che secondo uno studio Ihs arriveranno a 3,9 milioni nel 2025, con entrate fiscali cumulate pari a 1.600 miliardi. Grazie alla sua maggiore disponibilità, il prezzo del gas è passato da 8,2 dollari/mBbtu (milioni di British thermal unit), nel 2005 a 3,7 dollari/mBtu nel 2012, con una discesa del 54%.

Presenze di giacimenti significativi di shale gas sono state stimate anche in Europa, soprattutto Francia, Germania, Polonia e Inghilterra. Alla luce dei numeri americani sopra indicati e di fattori quali il timore per la sicurezza delle forniture di gas da parte di alcuni paesi extraeuropei, appare comprensibile come alcuni governi europei abbiano cominciato a guardare con interesse allo sfruttamento dei giacimenti di shale gas. Tuttavia, secondo diversi commentatori, un simile boom dello shale gas in Europa non potrà mai avvenire per diversi motivi, tra cui la mancanza di adeguate infrastrutture, la maggiore densità abitativa, la mancanza di piccoli produttori indipendenti, un regime fiscale meno incentivante, la minore disponibilità d'acqua, la



@matteo.dicastelnuovo
unibocconi.it

Direttore del Mager, Master in green management,
energy and corporate social responsibility

mancanza di un diritto minerario del proprietario terriero, solo per citarne alcuni. Forti preoccupazioni permangono anche in merito all'indubbio impatto ambientale di tali tecnologie estrattive: in Germania per esempio l'industria dei birrifici è una delle lobby che maggiormente si oppone al fracking nel timore di una contaminazione delle falde acquifere.

Pur volendo escludere un boom dello shale gas europeo, il fenomeno appare comunque rilevante. Infatti, anche se realisticamente la prima molecola di shale gas statunitense non potrà arrivare in Europa prima del 2018, i suoi effetti sono già stati percepiti sui mercati europei: a causa di minori prezzi del gas negli Stati Uniti, le centrali elettriche hanno ridotto l'uso del carbone che quindi si è indirizzato verso i mercati europei (ma anche quelli asiatici), di fatto incentivandone ulteriormente un suo utilizzo da parte dei generatori elettrici, con buona pace delle politiche europee per il controllo delle emissioni di CO2. ■

Per gli appalti è una rivoluzione

Le direttive europee forzano epocali cambiamenti nel codice italiano, incentrati prima di tutto su un nuovo modo di concepire le partnership pubblico-privato

di Remo Dalla Longa e Giacomo De Laurentis @

A febbraio l'Europa ha approvato in via definitiva tre importanti direttive in tema di infrastrutture pubbliche, in particolare sulle concessioni, appalti e settori speciali che regolano gli approvvigionamenti pubblici e il rapporto tra gli organi della pubblica amministrazione allargata e il mercato (dir. 23, 24, 25/14). Si tratta della regolamentazione di 450 miliardi (se si applica un criterio restrittivo, altrimenti il riferimento sarebbe di 2.400 miliardi di euro all'anno), che coinvolge anche nazioni europee non appartenenti all'area euro (per es. il Regno Unito). Le direttive sostituiscono le regole comunitarie precedenti e ne creano una del tutto nuova sulle concessioni attinenti al rapporto tra pubblico e privato.

Soprattutto, le direttive comunitarie richiedono una sostituzione del nostro Codice degli appalti (D.lgs 163/04 e Dpr 207/10), in vigore da dieci anni. Il governo si appresta a effettuare alcune azioni non indolori: il passaggio da 600 articoli presenti ai 200 attualmente previsti; una diversa qualificazione delle imprese; un passaggio dalle 27.000 stazioni appaltanti a 35; un modo nuovo di concepire la partnership pubblico-privato; la creazione di organismi di regia centralizzati; la cancellazione di competenze e organismi e specialismi territoriali; la creazione di nuove istituzioni.

L'enorme revisione in atto, favorita anche dalle recenti vicende di corruzione e opacità di Expo e Mose e dall'accelera-

zione voluta dal governo in tema di riforme, rischia di sottovalutare enormi problemi e di trascurare criticità.

I Documenti economico finanziari (Def) del governo attuale e di quello precedente forniscono nella previsione una diminuzione del 50% della spesa di investimenti sul pil rispetto a quanto avveniva nella prima metà del decennio scorso. Com'è possibile colmare la caduta di investimenti pubblici in opere pubbliche e infrastrutture con altre formule che non siano il vecchio modo di alimentare il debito pubblico? Le risposte al quesito sono diverse ed è giusto che in un futuro le risposte vengano integrate con una sofisticata conoscenza. Il riferimento sono i project bond da far uscire dagli attuali progetti pilota e da diffondere come strumento; oppure far sì che ai fondi europei destinati all'Italia non venga conteggiata come iscrivibile al disavanzo quella parte di fondi nazionali che devono aggiungersi per rendere fattibile l'investimento. Tuttavia la componente

di risorse private di maggiore interesse è quella iscrivibile all'interno delle concessioni e dei Ppp (Public-private partnership). L'obiettivo rimane quello di iscrivere il debito off balance a carico delle società di progetto (Spv) e non on balance a carico del bilancio pubblico, o quanto meno cercare di dilazionare il più possibile l'on balance e sperare in una ripresa economica, visto che il debito privato può ancora assorbire questa evenienza senza destabilizzazioni. Il vero problema tuttavia non è di tipo contabile ma di capacità di raccordare le risorse finanziarie pubbliche e quelle private, e soprattutto saper montare interventi complessi come sono quelli del Ppp che vedono sincronismi e culture differenti (pubblica e privata). Un intervento di Ppp complesso (che assorbe una quantità rilevante di risorse) richiede che vi sia una sorta di rivoluzione (o una massiccia formazione) sulla consapevolezza e capacità di controllo e verifica degli operatori pubblici che operano sul territorio. Questo è il vero investimento che lo Stato italiano deve saper fare assieme all'adeguamento della normativa ai criteri europei e alle formule finanziarie per uscire dalla crisi e dall'impasse in cui ci troviamo. ■

Il riferimento sono i project bond da far uscire dagli attuali progetti pilota e da diffondere come strumento operativo

@remo.dallalonga
unibocconi.it

Remo Dalla Longa è SDA professor
di public management and policy

@giacomo.delaurentis
unibocconi.it

Giacomo De Laurentis è professore ordinario
di banking and finance all'Università Bocconi.
Si occupa di patrimonio immobiliare pubblico



Il mattone straniero piace a tutti

di Armando Borghi @

HOUSE
FOR SALE

REAL ESTATE

Negli ultimi due anni sono calate le transazioni nel mercato immobiliare e si è aggravata l'imposizione fiscale. È possibile che gli investimenti, di riflesso, si siano spostati verso l'estero? Per rispondere partiamo da due istantanee: la prima mostra che il numero di transazioni residenziali realizzate all'estero nel 2013 da parte di famiglie italiane, oltre 42 mila, ha segnato un +6,3% rispetto al 2012 (dati Scenari Immobiliari); la seconda trae origine dalla notizia dell'acquisto, da parte di Axa Real Estate, di un immobile ad uso uffici a Helsinki per conto di un fondo di diritto italiano. Il primo dato si riferisce ad acquisti residenziali da parte di piccoli investitori privati, il secondo ad investimenti corporate. Hanno logiche e correlazioni rischio/rendimento differenti, ma il denominatore comune sembra essere un interesse verso il mattone straniero.

Per valutare la consistenza di questa tendenza dobbiamo specificare però che, nel primo caso, la quota di acquisti per investimento sul totale delle transazioni è inferiore al 50%. Non stupisce invece che il piccolo investitore privato scelga l'asset class, che presenta minori profili di rischio e, ragionando in termini di capital gain generato da una successiva vendita del bene acquistato, guardi soprattutto a realtà estere che presentano buone prospettive di rivalutazione.

Occorre però considerare che un investimento all'estero implica, rispetto ad un acquisto domestico, una maggiore complessità gestionale, per la lontananza e per le spe-

Sono in crescita gli acquisti immobiliari all'estero sia da parte dei privati, sia degli investitori professionali

cifiche normative anche in tema di fiscalità. La scelta non deve essere inoltre condizionata da un apparente rapporto di cambio conveniente, ma da un'attenta analisi, in quanto i diversi mercati possono avere andamenti e ciclicità diversi, anche in relazione al contesto politico-economico. Londra per esempio attrae gli investitori grazie alla sua crescente importanza strategica, unitamente alle prospettive economiche del Regno Unito. I prezzi residenziali hanno visto +7% nel 2013 e sono in crescita dal 2010, attestandosi sopra il 13%, rispetto ai livelli pre-crisi. A New York i prezzi hanno ricominciato a crescere nel 2013 (+3,8%) dopo sei anni di cali consecutivi, mentre a Parigi i prezzi registrano +9% rispetto al 2008, ma le condizioni economiche più deboli in Francia hanno determinato un processo di ripresa più lento e prezzi in calo nel 2013 (-1,3%). (Dati Hamptons Research). Per quanto riguarda invece il secondo punto, che porta l'esempio dell'acquisto di uffici a Helsinki, siamo di fronte ad un investitore istituzionale, che diversifica il portafoglio con immobili di qualità fuori dall'Italia. In proposito i paesi nordici (Svezia, Norvegia, Finlandia) si collocano al 4° posto nella classifica dei paesi in grado di attrarre investimenti corporate in Europa

(11% del totale 2013), preceduti da Francia (12%), Germania (21%) e Gran Bretagna (37,5%; dati Nomisma). Guardando però alle scelte di investimento dei fondi censiti da Assogestioni, si vede che, nel 2013, quelle in immobili nel complesso hanno riguardato l'estero solo per il 3%.

Alla luce di questi elementi, si può concludere che alcune realtà straniere rappresentino una scelta sempre più considerata, in ottica di diversificazione e maggiore attenzione al profilo qualitativo degli investimenti immobiliari. Il rallentamento del mercato nazionale può aver contribuito quindi non ad uno "spostamento" generalizzato verso l'estero, ma alla graduale comprensione della necessità di ragionare in ottica globale, per cogliere le migliori opportunità sul mercato. ■



@armando.borghi
@sdabocconi.it

Armando Borghi è co-direttore del Master in real estate della SDA Bocconi e professore a contratto

Bocconi

Una politica industriale per il settore creditizio

Con l'accentramento della vigilanza in capo alla Bce si è attraversato un Rubicone. Ecco che cosa cambia

di Franco Bruni @

Assieme a disordini e disorientamenti nelle politiche monetarie, la crisi ha portato una novità positiva nel central banking mondiale. È ora fuori discussione che la stabilità finanziaria è un obiettivo non solo delle banche centrali in generale ma delle stesse politiche monetarie, intese in senso stretto. Perché sebbene sia sempre stato vero che le banche centrali hanno anche un obiettivo – almeno implicito – di stabilità finanziaria, la consapevolezza della questione è oggi più profonda e diversa. E negli ultimi tre o quattro anni questa consapevolezza è andata crescendo sempre di più, tanto da fare capolino anche nella letteratura teorica di politica monetaria.

C'è di più: mentre tre o quattro anni fa si esitava a prendere in considerazione la possibilità di affidare alla banca centrale le politiche micro-prudenziali, cioè la vigilanza vera e propria, banca per banca, ora tale esitazione sta scomparendo sia nella pratica sia nella teoria. Questo è vero in particolare nell'Unione europea, dove sta per realizzarsi la cosiddetta «unione bancaria», che affida tutti i poteri rilevanti di vigilanza bancaria alla Bce. Una rivoluzione che non potrà non influenzare l'equilibrio e le relazioni fra le politiche monetaria e di vigilanza. Se ben gestita, l'unione bancaria potrebbe essere decisiva per esercitare un maggiore controllo sul comportamento del sistema bancario europeo, ridurne i nervosismi e le segmen-

tazioni che vi fanno ristagnare liquidità e producono improvvisi mutamenti della propensione al rischio delle banche, favorendo la stabilità finanziaria e regolarizzando i tempi e i modi per una trasmissione più pronta, omogenea ed efficace della politica monetaria da Francoforte all'intera eurozona.

«Francoforte potrà favorire la stabilità finanziaria e regolare tempi e modi della trasmissione della politica monetaria»

Con banche regolamentate e vigilate da autorità centrali europee sarà anche più facile immaginare e realizzare una sorta di «politica industriale» del settore bancario dell'Unione, incentivando un aumento della concorrenza, favorendo un processo di aggregazione che riduca il numero delle banche di dimensioni inadeguate e, al contrario, disincentivi la crescita di banche «troppo grandi per esser lasciate fallire», favorendo un'evoluzione dei modelli di governo societario e di business bancari che li renda più trasparenti, corretti, solidi e competitivi anche sullo scenario mondiale. Inoltre, le autorità centrali europee avranno la possibilità di accedere alle informazioni sulla gestione di tutte le banche, di disaggregare o aggregare i relativi dati nei modi che ritengono più opportuni, di dedurne i provvedimenti ne-



@franco.bruni
unibocconi.it

Franco Bruni è professore ordinario di teoria e politica monetaria internazionale e membro italiano dello European Shadow Financial Regulatory Committee

cessari a farle funzionare in modi efficienti e sicuri. Avranno anche modo di seguire passo passo il fluire della liquidità che immettono dal centro, attraverso le banche, verso l'economia di tutta l'eurozona.

Intendiamoci: tutto ciò non avverrà di colpo, quando alla fine del 2014 l'unione bancaria entrerà ufficialmente in vigore. Ma è lecito attendersi che l'unificazione procederà con regolarità, seppur gradualmente, fino a completarsi in alcuni anni. E il completamento dell'unione monetaria con quella bancaria sarà di stimolo per accelerare quella economica generale, quella fiscale e quella politica. Quando si giunge a mettere in comune i «segreti dei banchieri» e si decide di disciplinarli con autorità comuni e accentrate, si è fatto un passo sostanziale verso l'abbattimento delle protezioni e delle gelosie nazionalistiche di ogni tipo. Sarà politicamente più facile, per esempio, l'armonizzazione di alcune imposte e di alcune spese pubbliche, nonché l'emissione di titoli del debito pubblico europei, cioè di forme varie dei cosiddetti «eurobond».

Il passo politico fatto con la vigilanza bancaria è un attraversamento del Rubicone, un proclamare che alia iacta est verso progressi decisivi dell'integrazione europea. Un'Europa senza l'unione bancaria è un corpo dove il sangue non ha una canalizzazione organica e integrata che possa nutrirlo nel suo insieme e mantenerlo integro e in buona salute. Con l'unione bancaria, oltre a quella monetaria, sarà invece più facile riconoscere che il corpo è un tutt'uno, che se si ammalia una sua parte ne soffre tutto il resto. ■

IL LIBRO



La crisi è anche colpa della politica monetaria delle banche centrali: è una cosa che si è detta, ma su cui non ci si è soffermati abbastanza. *L'acqua e la spugna* di Franco Bruni (Ube, pp. 216, €12,70, e-pub €9,99) lo fa, in modo documentato e con un linguaggio accessibile anche ai non tecnici. È stata creata troppa moneta, si è formato troppo credito e del sovrabbondante credito si è fatto cattivo uso, con la conseguenza che la qualità dei prestiti e dei titoli si è deteriorata, fino a "scoppiare". Il libro si snoda attraverso semplici scansioni temporali: c'è un "ieri" che analizza le radici di quanto è successo; un "oggi" su come la situazione è stata gestita; un "domani", perché il ciclone non si ripeta. Alla seconda edizione è stata aggiunta una postfazione sui problemi e le prospettive del potere delle banche centrali.

Candidati alle elezioni con big data



POLITICA

Ormai in molti paesi la raccolta dati e l'analisi statistica sono parti integranti delle campagne elettorali. Anche in Italia si fa un gran parlare di big data, ma i database dalle grosse dimensioni, raccolti soprattutto online, da soli non bastano. Servono smart data, dati raccolti in maniera mirata e intelligente, possibilmente con interventi di natura sperimentale, per capire come disegnare il marketing elettorale più efficace a seconda del contesto competitivo. Gli Stati Uniti hanno fatto scuola, ma molti altri hanno imparato la lezione.

Per chi è interessato all'argomento, una lettura divulgativa d'indubbio interesse è il libro del giornalista Sasha Issenberg, *The Victory Lab*, che racconta decenni di esperienze nel settore. Decenni di prove ed errori, di collaborazioni a volte riuscite e a volte meno tra politici, consulenti e accademici. Un mix di intuizioni di singoli visionari e di scelte politiche forti operate a livello di partito, come quando il Democratic National Committee decise negli anni '80 di investire su un gruppo che lavorasse sulla raccolta e sull'analisi dei dati. Questo approccio ha portato a ridisegnare metodi tradizionali come il porta a porta, le cartoline postali e le telefonate di propaganda, lasciando che siano i dati a orientare questi strumenti.

È di pochi mesi fa la notizia che George Soros ha donato 2 milioni e mezzo di dollari per finanziare lo sforzo di un'organizzazione vicina al partito democratico specializzata nella raccolta dati. Obiettivo: creare un'in-

***Negli Stati Uniti
l'infrastruttura statistica
dei partiti è determinante.
George Soros ha donato
2,5 milioni ai democratici
per migliorare le analisi***

di Tommaso Nannicini @

frastruttura statistica che possa essere usata da tutti i candidati democratici nelle elezioni di metà mandato di quest'anno, controbalanciando gli sforzi che i repubblicani stanno già portando avanti. Negli Stati Uniti, è ormai chiaro a tutti che saper raccogliere e usare i dati non basterà per vincere, ma non sa-



@tommaso.nannicini
@unibocconi.it

Tommaso Nannicini è professore associato presso
il Dipartimento di economia dell'Università Bocconi

perlo fare è una ricetta sicura per perdere. E in Italia? Agli spin doctor nostrani non sfuggono i risultati delle migliori pratiche statunitensi, ma l'assenza di dati, la rapidità delle campagne e un certo ritardo culturale dei candidati riducono di molto i margini di manovra. Si ha l'impressione di essere ancora negli Stati Uniti di vent'anni fa e gli spazi per innovare non mancano.

In uno studio che ho condotto con Chad Kendall e Francesco Trebbi (*How Do Voters Respond to Information? Evidence from a Randomized Campaign*, in corso di pubblicazione sull'*American Economic Review*), abbiamo realizzato un esperimento sul campo. In collaborazione con il sindaco uscente di Arezzo, Giuseppe Fanfani, che correva per la rielezione nel 2011, il nostro studio ha sottoposto gruppi diversi di sezioni elettorali estratte casualmente a tecniche di propaganda elettorale diverse (cartoline, telefonate) e a messaggi politici distinti da parte del candidato, in modo da stimarne l'effetto sulle scelte degli elettori in maniera rigorosa. I risultati mostrano che le tecniche di propaganda personalizzate (come le telefonate di volontari) e i messaggi incentrati sulla competenza del candidato hanno effetti maggiori, soprattutto sulle fasce di elettori meno politicizzati.

Insomma: in Italia esistono grossi margini per rendere le campagne elettorali più efficaci raccogliendo dati e analizzandoli in maniera rigorosa. Servono nuove forme di collaborazione tra politici, creativi e studiosi. A buon intenditor poche parole. ■



C'è troppa burocrazia nella politica estera Ue

L'Unione non riesce ancora a relazionarsi in maniera incisiva con attori più determinati e meno convenzionali

di Antonio Villafranca @

La ritrovata assertività della Russia di Putin ha messo ancora una volta l'Unione europea di fronte all'inadeguatezza della sua azione esterna. La prospettiva di un mondo pacificato in cui il soft power europeo, le sue relazioni economico-commerciali e la sua cooperazione allo sviluppo sostituiscono i principi e i mezzi "tradizionali" della politica estera e di difesa continua a mostrare i propri limiti.

L'Unione in realtà possiede già molti dei requisiti che tradizionalmente rendono rilevante un attore internazionale. Sulla base dell'identità giuridica acquisita con il Trattato di Lisbona, l'Ue è oggi ufficialmente rappresentata presso più di 120 stati e organizzazioni internazionali da una rete di 139 delegazioni e uffici che funzionano ormai come delle vere ambasciate. Questa rete di rappresentanza fa parte del Servizio europeo per l'azione esterna (Seae), il corpo diplomatico dell'Ue creato dal Trattato di Lisbona che assiste l'Alto Rappresentante (quello che i giornalisti chiamano il ministro degli Esteri, carica per la quale è stata di recente nominata l'italiana Federica Mogherini). Per svolgere le proprie funzioni, il Seae è dotato di uno staff di circa 3.500 persone, i cui dirigenti provengono dai servizi diplomatici degli Stati membri, dalla Commissione e dal Segretariato del Consiglio. Lo staff è distribuito fra gli uffici centrali di Bruxelles (circa 1.400 persone) e le

Il budget di 500 milioni di euro impallidisce di fronte ai 36 miliardi del Dipartimento di stato americano o ai 7 spesi dai paesi membri

delegazioni, presso le quali viene affiancato da oltre 3.500 dipendenti della Commissione distaccati presso le rappresentanze dell'Ue. Il Servizio, infatti, condivide le proprie competenze di gestione dell'azione esterna dell'Unione con il c.d. gruppo Relex della Commissione, che conserva la propria competenza in materie fondamentali come il commercio estero, le politiche di cooperazione e gli aiuti allo sviluppo, l'allargamento. Il Seae può contare su di un budget di circa 500 milioni di euro; una cifra risibile se paragonata agli oltre 36 miliardi di euro stanziati ogni anno dal governo degli Stati Uniti per le attività del Dipartimento di stato o ai 7 miliardi della spesa complessiva per la politica estera degli Stati membri. Nonostante l'esiguità delle risorse, l'Ue conduce oggi in Africa, Asia, Medio Oriente e nei Balcani 17 operazioni di natura civile, militare e mista, in autonomia o in collabora-

IL LIBRO

"Nel marzo 2013 incappai in un report di Bloomberg.com dal titolo 'Working poor: il dilemma della Merkel nell'anno delle elezioni, mentre il divario economico aumenta'. Turbata, mi chiesi perché mai Bloomberg sentisse il bisogno di scrivere un articolo su quanti, pur avendo un'occupazione, venivano definiti working poor". **Patricia Szarvas**, giornalista economico-finanziaria, introduce così il suo *Ricca Germania. Poveri tedeschi. Il lato oscuro del benessere* (UBE 2014, 156 pagg., 15 euro, 8,99 e-pub), un viaggio-inchiesta nel boom tedesco. "Approfondendo la crescente disuguaglianza sociale in Germania scoprii", continua Szarvas, "che oggi la Germania conta almeno 900 centri di distribuzione viveri, rispetto ai 35 del 1995, e che il numero di tedeschi che hanno bisogno di un pasto caldo al giorno è raddoppiato in cinque anni, arrivando a 1,5 milioni".



zione con la Nato e altre organizzazioni internazionali.

Ma anche a prescindere dalle risorse, il vincolo più stringente all'azione esterna dell'Ue riguarda la complessità del processo di formazione della sua politica estera in cui le istanze e le modalità "burocratiche" hanno spesso un peso sproporzionato. Basti pensare a cosa abbia prodotto la negoziazione dell'Accordo di Associazione con l'Ucraina da parte della Dg Trade della Commissione, che ha gestito in una prospettiva puramente tecnica - all'insegna del mantra della good governance - capitoli di portata decisamente politica: "cooperazione e convergenza nel campo della politica estera e di sicurezza"; "dialogo politico e riforme"; "giustizia, libertà e sicurezza".

Solo a patto di superare il suo approccio "burocratico" alla politica estera e di difesa (il che implica anche il passaggio dall'unanimità alla maggioranza qualificata in Consiglio) l'Unione europea potrà relazionarsi in maniera incisiva con attori emergenti che - come evidente nel caso della reazione russa alle proteste ucraine con il riconoscimento-lampo della Crimea e la mobilitazione della propria forza militare - fanno invece della combinazione di determinatezza strategica e approcci non convenzionali la chiave della loro affermazione internazionale. ■



@antonio.villafranca
unibocconi.it

Antonio Villafranca è docente a contratto di international relations all'Università Bocconi, nonché senior research fellow ed head of the European Programme all'Istituto per gli studi di politica internazionale di Milano

Retail, un mercato quasi saturo

I giganti europei, americani e giapponesi, fino a oggi, si sono spartiti il mondo in zone d'influenza, ma presto comincerà la guerra di tutti contro tutti

di Nicola Misani @

I risultati comunicati da Inditex nel marzo 2014 sono una battuta d'arresto nella crescita finora inarrestabile dei fashion retailer. Il gigante spagnolo ha ottenuto utili operativi di 3,1 miliardi di euro, maggiori di H&M, Gap e Fast Retailing, gli altri grandi. Ma questi utili non hanno superato quelli dell'anno precedente. È la prima volta dal 2008. Il dato si accompagna ad altre bandierine rosse, come il minore sviluppo dei negozi (Inditex ne ha aggiunti solo 331, mai così pochi dal 2003) e la frenata in Cina (solo 61 negozi aggiunti, nel 2012 erano stati il doppio).

I profeti di sventura annunciarono un rallentamento di Inditex già nel 2000, ma da allora ha raddoppiato i paesi serviti, moltiplicato per cinque le vendite, e per sei il numero dei negozi, ormai oltre 6.300. Questa volta i dubbi riguardano una possibile saturazione del mercato. Metropoli come Londra, New York o Shanghai, dove i negozi di Zara, H&M, Gap e Uniqlo si sfidano uno di fronte all'altro, mal rappresentano il resto del mondo, che è spartito in sfere di in-



fluenza. Le vendite europee di Inditex rappresentano 2/3 del suo fatturato; negli Usa ha meno negozi che in Ucraina; in Asia vende meno che in Spagna. Uniqlo Japan genera il 60% del fatturato di Fast Retailing. H&M realizza in Nord Europa e Germania il 45% del suo; in Cina fattura quanto in Olanda. Gap è fedele al Nord America, che ospita i 4/5 dei suoi negozi.

Questa distribuzione geografica in parte deriva dalla storia delle aziende, tutte abbastanza recenti e cresciute vicino ai paesi di origine. In parte riflette una logica collusiva di rispetto dei territori altrui e di difesa dei prezzi. Ora le possibilità di crescita ulteriore si riducono ai paesi emergenti (soprattutto la Cina) o a un'aggressione ai nemici. Ci sono avvisaglie di questo secondo

scenario. H&M ha annunciato che vuole portare le vendite americane da 1,5 a 4 miliardi di dollari entro il 2020. Ma è soprattutto Fast Retailing che sembra rinverdire i fasti di altre invasioni giapponesi degli Usa. Negli ultimi mesi ha aperto velocemente nuovi negozi lungo le due coste del continente e vuole inaugurarne altri 100 entro due anni. Punta a realizzare nel 2020 10 miliardi di dollari negli Stati Uniti, pari alle vendite attuali in tutto il mondo. Non si vede come possa riuscirci senza una reazione di Gap. In parallelo Fast Retailing saggia il mercato tedesco, dove ha aperto un primo negozio.

Ci sono poi gli attori più piccoli. Benetton e Abercrombie & Fitch cercano di rinfrescare formule appassite. Rivali emergenti propongono stili nuovi, come i colori mediterranei di Desigual o la moda per le giovanissime di Forever 21. Altri ancora, come Mango, abbassano i prezzi, andando a scontrarsi con Inditex. Questo rumore crescente della battaglia si accompagna alle sfide perenni dei fashion retailer, che devono coordinare supply chain complesse e disperse, gestire migliaia di negozi in tutto il mondo, seguire le evoluzioni quasi giornaliere dei consumatori. Si crede che l'informatica sia oggi l'espressione massima dell'innovazione aziendale, ma se si paragona la manciata di articoli nel product mix di Apple con i 30.000 modelli creati da Inditex ogni anno, forse l'innovazione si aggira più a La Coruña che a Cupertino. ■



IL CORSO

Contesti e mercati sempre più dinamici e turbolenti richiedono alle imprese un'elevata flessibilità e capacità di riconfigurarsi e ai manager la capacità di analisi del cambiamento e di utilizzo degli strumenti per gestirlo. Per venire incontro a questa esigenza SDA Bocconi propone il corso 'Change management', coordinato da Andrea Montefusco e ideato per fornire gli elementi e le tecniche per individuare, interpretare e governare il cambiamento e le situazioni inattese, inclusa la comprensione del ruolo delle persone coinvolte.

Il corso è suddiviso in due moduli: il primo incentrato sulla gestione e azione del cambiamento e il secondo sulla guida e leadership del cambiamento. Il corso si rivolge a tutti coloro che devono gestire processi di cambiamento organizzativo, sia operativo sia strategico, tra cui responsabili di funzioni, processi aziendali o progetti con impatti organizzativi.

Il programma è arricchito dall'utilizzo di due simulazioni di change management, EIS e il simulatore di volo Flying an Experience (vedere box).

■ **Quando** 5 giorni su 2 moduli: 5-7 novembre 2014 e 15-16 gennaio 2015

■ **Costo** €3.900

■ **Info** www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/change-management



Il cambiamento da cogliere al volo

Nel 2010, ad un incontro TED, **Rachel Botsman** avvisò che la collaborative consumption avrebbe rivoluzionato cosa e come avremmo consumato. Quattro anni dopo, a giugno scorso, i tassisti in tutta Europa hanno incrociato le braccia contro un esempio di questa forma di consumo, le app per il noleggio di auto con conducente, come Uber, che hanno ormai spopolato. Una dimostrazione di come il contesto economico sia sempre più dinamico e imprevedibile e che sottolinea come per le aziende sia fondamentale sa-

pere leggere e governare questo cambiamento.

“Il vantaggio competitivo oggi dura poco e l'azienda deve essere ambidestra, capace di esplorare il cambiamento mentre continua a produrre valore”, spiega **Andrea Montefusco** del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi. “Il cambiamento è sempre più rapido e complesso e il successo risiede nel saperlo leggere e portarlo all'esecuzione operativa”.

Il primo livello su cui deve agire il management è la consapevolezza che c'è l'esigenza di interpretare l'innovazione, dal crowdfunding alle stampanti 3D per citare alcuni esempi, e capire le strategie realmente realizzabili nella propria impresa. Nel costruire il cambiamento, il management deve poi avere le competenze per capire come connettere le potenzialità del mercato con quelle della propria azienda, come la reale capacità di time-to-market dell'innovazione. Infine, è necessario capire le dinamiche comportamentali e relazionali che l'innovazione e il cambiamento attivano nella propria organizzazione. Le proposte vanno infatti gestite non solo comprendendo le reazioni, ma anche cercando di assegnare un specifico ruolo alle persone coinvolte. “Oltre al mercato bisogna sapere leggere anche la cultura del-



Andrea Montefusco e gli allievi del corso di Change management raccontano la loro esperienza

la propria impresa,” spiega Montefusco. “La realtà del cambiamento poi va letta dai differenti punti di vista interni all'impresa: la strategia oggi generalmente è costruita “in team” dal management, che deve riuscire a supportare e facilitare l'evoluzione culturale verso il cambiamento, e da tutte le componenti operative, che costituiscono il cuore dell'attuazione”.

Nella pratica poi il cambiamento va realizzato attraverso un progetto che va definito con la partecipazione attiva delle persone coinvolte. Esso deve avere obiettivi chiari e condivisi, prevedere l'utilizzo di sistemi appropriati e essere accompagnato da una comunicazione efficace. Anche in cambiamenti rapidi, nati e sviluppati “bottom-up”, una progettualità snella e concreta è di profondo aiuto.

LA DIDATTICA

Durante il corso 'Change management' i partecipanti vivono in prima persona l'esperienza del cambiamento organizzativo attraverso l'utilizzo di due simulazioni.

EIS Una simulazione multimediale che permette di simulare un processo di cambiamento organizzativo. I partecipanti devono introdurre un'innovazione in un'azienda e convincere il maggior numero di persone ad adottarla, superando varie forme di resistenza individuale e organizzativa.

FLYING AN EXPERIENCE I partecipanti devono governare un aeroplano simulato prendendo decisioni cercando di seguire il piano di volo. Le incertezze e la pressione temporale li costringe a riconfigurare la loro azione, gestendo gli eventi che si presentano.

“Le simulazioni sono utili perché rappresentano dei chiari modelli di situazioni concrete che accadono nel cambiamento, semplificando e schematizzando però la realtà”, spiega Andrea Montefusco, coordinatore del corso. “Passi indispensabili per apprendere adeguati modelli di gestione delle dinamiche nel cambiamento - restando però consapevoli che la realtà è più vasta e complessa. Ma un'azione manageriale fondata su modelli agiti consapevolmente permette di supportare il cambiamento senza agire superficialmente”.

COME CAMBIA IL REDDITOMETRO



Il nuovo redditometro è strumento in grado di evidenziare le sacche di evasione fiscale nella nostra economia con una mappatura delle spese che ciascuno può sostenere.

Ma, come inizialmente concepito, rischiava di essere strumento di vessazione fiscale. Com'è cambiato dopo l'intervento del Garante? Qual è la natura giuridica? Come incidono le spese Istat? Quali argomenti possono essere opposti all'Agenzia sulle questioni controverse? Risponde **Angelo Contrino** in *Il nuovo redditometro* (Egea 2014, 192 pagg., 25 euro, 14,99 e-pub, 7,99 android e iOS).

SETTE PRINCIPI PER DURARE



Ecco le abilità necessarie che le imprese devono acquisire per adattarsi, resistere e risollevarsi dagli shock esterni. **Guida Beatrice Pirotti e Markus Venzin** in *Resilience. Sette principi per una gestione aziendale*

sana e prudente (Egea 2014, 208 pagg., 28 euro, 16,99 e-pub), offrono indicazioni a manager e imprenditori che rinunciano al profitto nel breve per una più stabile e duratura performance di lungo periodo. Quanto internazionalizzare e su quali business investire? Quale immagine trasmettere? Come incentivare i dipendenti e come decidere velocemente e bene?



Vivere all'estero oltre il culture shock

Chi di noi non ha pensato almeno una volta di lasciare l'Italia e trasferirsi altrove per studio, lavoro o semplicemente alla ricerca di un luogo nuovo dove vivere? Ma quando l'occasione arriva e la prospettiva diventa concreta, oltre all'entusiasmo si affacciano le paure, le ansie e gli interrogativi: come imparare a vivere in breve tempo in un paese diverso, dove lingua, cultura e abitudini sono del tutto nuove e sconosciute? Quali difficoltà e opportunità dovranno affrontare tutti i componenti della famiglia? E tornando a casa sarà tutto come prima?

Queste alcune delle domande che si pone anche **Francesca Prandstraller**, autrice di *Vivere all'estero. Guida per una relocation di successo* (Egea 2014, 160 pagg., 16,50 euro, 9,90 e-pub). "Gli aspetti logistici", afferma Prandstraller, "sono i più facili da

gestire e questo manuale dà non solo indicazioni pratiche, ma vuole aiutare ad affrontare consapevolmente anche gli aspetti chiamati intangibili del trasferimento: per esempio le differenze culturali che si manifestano nei comportamenti quotidiani e nei modi di agire delle persone". Col trasferimento si vivrà uno shock culturale più o meno intenso a seconda di chi siamo, che esperienze abbiamo avuto e di quanto è distante la cultura d'arrivo dalla nostra origine.

La curva del culture shock, o meglio dell'adattamento, si divide in fasi. La prima fase è quella della luna di miele: ci si sente euforici e affascinati dalle novità, ma solo qualche settimana. Poi subentra la seconda fase della negoziazione dove si incontrano



difficoltà della vita quotidiana e della comunicazione. I gesti, le abitudini, il cibo e l'ambiente diventano irritanti e possono subentrare sentimenti di impotenza, frustrazione, rabbia, tristezza, incompetenza. La fase dell'adattamento inizia

dopo qualche mese, cioè quando si comincia a sviluppare una certa routine, grazie alla quale nasce un nuovo senso di soddisfazione e di comprensione di ciò che prima appariva estraneo. La familiarità con il nuovo ambiente genera un nuovo senso di appartenenza e inizia il confronto tra le nuove e le vecchie abitudini. In questa fase l'integrazione e l'adattamento si accompagnano a un più solido senso di appartenenza, identità e nuovi fini da raggiungere.

IL BELLO DI PENSARE FUORI DAGLI SCHEMI



Bic inventò la penna a sfera, oggetto pratico, economico che soppiantò le costose stilografiche diventando leader negli strumenti per scrivere. Ma, per crescere ancora, qualcuno suggerì di produrre degli accendini. Un'idea assurda, a prima vista. Senza senso se si pensa che Bic è produttore di penne. Perché gli accendini? Se si pensa a Bic produttore di oggetti a basso costo usa e getta l'idea appare meno assurda. Anzi, è una buona idea. Bic divenne leader anche nel mercato degli accendini, e poi dei rasoi. Bic si era liberata da uno schema che ne limitava le possibilità. Ma l'esortazione a pensare fuori dagli schemi (thinking out of the box) non basta: una volta che si è energicamente fuori da uno schema, che si fa?

Rispondono **Luc de Brabandere** e **Alan Iny** in *Le scatole delle idee. Liberare la creatività per il business* (Egea 2014, 264 pagg., 29 euro; 16,99 e-pub). Bisogna essere ben consapevoli da quale schema si è usciti e costruirne uno nuovo all'interno del quale muoversi: questa è la chiave per aprire le porte dell'innovazione. Ma non tutti i nuovi schemi sono buoni, produttivi e utili. Il libro aiuterà a crearne di nuovi e fertili attraverso un processo logico in cinque passi e offrirà suggerimenti e strumenti pratici e guiderà verso un percorso che si potrà applicare alla vita e all'azienda.





#BOCCONISTORIES

Pochi sanno che **Carlo Rosselli**, l'inventore del socialismo liberale, fu assistente alla Bocconi e sodale del gruppo di docenti antifascisti stretti intorno a Luigi Einaudi e ad Angelo Saffa. Promettente studioso di economia, il giovane Rosselli, su proposta di Atilio Cabiati e con l'accordo del rettore Saffa, che lo conosceva in quanto amico di suo figlio Piero, fu chiamato come assistente all'istituto di economia. Rosselli si rese conto delle contraddizioni delle ideologie dominanti, del liberalismo e del socialismo, e teorizzò un socialismo liberale che avrebbe dovuto tenere assieme l'idea di libertà e i fondamenti della giustizia sociale e creare le condizioni per permettere ai movimenti ispirati al socialismo di far valere le loro ragioni, con il metodo della libertà e nel rispetto delle regole democratiche. La sua posizione politica, come quella di altri antagonisti bocconiani del regime quali Einaudi, Cabiati, Prato, Porri e lo stesso Saffa, fu oggetto di attacchi fascisti che l'avrebbero ben presto costretto a lasciare l'università. Rosselli fu uomo di pensiero, ma soprattutto d'azione e per la sua attività politica nel 1927 fu condannato all'esilio nell'isola di Lipari per avere organizzato, insieme a Ferruccio Parri, Sandro Pertini e Riccardo Bauer, la fuga di Filippo Turati in Francia. Nel 1929 riuscì a evadere e a raggiungere la Francia. Partecipò alla guerra civile in Spagna nelle file repubblicane e il famoso discorso pronunciato alla radio di Barcellona il 13 novembre 1936, Oggi in Spagna domani in Italia, probabilmente gli costò la vita il 9 giugno dell'anno seguente, quando a Bagnoles-de l'Orne, fu ucciso, con il fratello Nello, dai cagoullards francesi su mandato dei servizi segreti italiani.

Marzio Romani

Ancora studenti ma già alumni

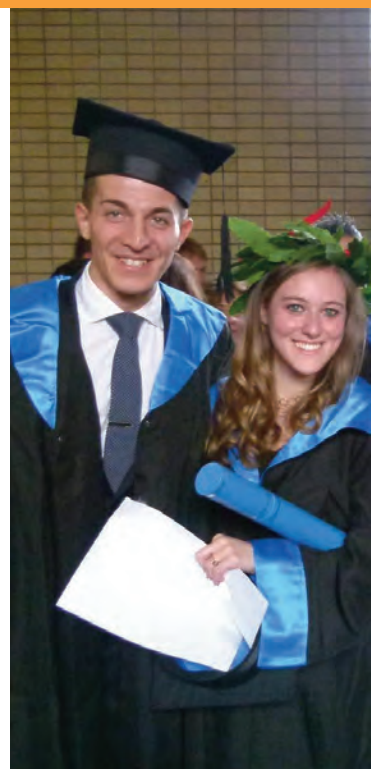
Con il nuovo vicepresidente on campus si vuole anticipare il coinvolgimento

Nei mesi successivi la sua nomina a vicepresidente on campus della Bocconi Alumni Association, **Tudor Carstoiu**, 25 anni, studente del corso di laurea specialistica in Economics and management of innovation and technology della Bocconi, ha accumulato oltre 100 ore di riunioni e incontri con i vari membri della comunità Bocconi. Tre, in particolare, le direttrici principali sulle quali sta lavorando nel suo compito di favorire l'avvicinamento dei futuri alumni. La prima riguarda una nuova figura che faccia da collegamento tra il vicepresidente on campus e gli studenti direttamente in classe. "L'idea è fare in modo che alcuni studenti possano svolgere la funzione di ambasciatori della BAA", spiega Tudor, "così da arrivare in modo capillare a tutti gli studen-

ti. Per questo, potrebbe essere un ruolo svolto da uno dei due rappresentanti di classe, che sono scelti dagli stessi colleghi e quindi godrebbero di maggior seguito rispetto a un'altra persona". Le prime a essere coinvolte nel progetto saranno le classi del primo anno di specialistica in inglese e del quarto anno di giurisprudenza (12 in tutto). Secondo punto: supportare le attività delle associazioni studen-



Tudor Carstoiu



tesche. "L'obiettivo è creare eventi in co-branding con le associazioni, supportandole, per esempio nella ricerca degli speaker, grazie al network dei Topic BAA".

Terzo, se si tratta con gli studenti, non deve mancare l'impegno sui social network, "in particolare sui tanti gruppi studenteschi presenti su Facebook, oggi lo

fundraising news

Fondazione Italcementi: 186 mila euro per la sostenibilità



Una duplice donazione: la scelta di intitolare, con un sostegno economico di 90 mila euro, il corso di Sustainable operations management di **Alberto Grando**, ordinario del Dipartimento di management e tecnologia e prorettore allo sviluppo della Bocconi, e il finanziamento, con 96 mila euro, di otto esoneri parziali, quattro per studenti del triennio e quattro per studenti del biennio. In totale, 186 mila euro nel segno della sostenibilità e dell'alta formazione. Così la Fondazione Italcementi ha deciso di sostenere la Bocconi nel duplice anniversario dei 150 anni dell'azienda e dei 10 dalla nascita della Fondazione. Un finanziamento nel solco di una collaborazione con l'Ateneo che ha già visto il sostegno al programma di borse di studio Merit awards e al Dottorato in logistica e supply chain management presso l'Università di Bergamo in collaborazione con l'Università Bocconi e il MIT-Zaragoza Logistics Center.

"La nostra istituzione ha l'obiettivo di promuovere l'alta formazione e la didattica con particolare attenzione agli studi sulla sostenibilità dello sviluppo economico e sociale delle imprese, uno sviluppo che sia compatibile con l'ottimizzazione dell'uso delle risorse e con la crescita etica, sociale e culturale delle comunità connesse", spiega **Dario Massi**, consigliere della Fondazione (nella foto). "Supportare il corso di Sustainable operations management ci è parso un gesto concreto per dare sostanza a questo obiettivo". Un obiettivo che, con la seconda parte della donazione, diventa ancora più ampio: "Il Programma esoneri parziali, che la Fondazione ha deciso di finanziare, consente a studenti capaci e meritevoli di liberare le proprie migliori energie e sviluppare le proprie migliori idee".



strumento più virale di coinvolgimento”, e dei focus sulle attività on campus della BAA nei programmi nei tre media universitari gestiti dagli studenti, ossia Radio Bocconi, Bocconi Tv e il giornale *Tra i Leoni*.

“Quello del vicepresidente on campus è un ruolo bottom-up”, conclude Tudor Carstoiu. “Tutto il mio programma di sviluppo

delle attività è quindi costruito sull'idea della massima collaborazione con l'universo degli stakeholders all'interno dell'Università. Il mio è, dunque, un programma aperto, flessibile a nuovi stimoli. Quindi chiunque abbia voglia di fare e provi il senso di appartenenza per la propria università è il benvenuto”.

vp oncampus@alumnibocconi.it

La prima volta delle azioni sviluppo

Isagro, società quotata alla Borsa di Milano, è stata la prima azienda italiana a utilizzare lo strumento delle azioni sviluppo per finanziarsi. Da qui partirà il suo ceo e presidente, **Giorgio Basile** (nella foto), per discutere con gli alumni in Bocconi il prossimo 25 settembre. Le azioni sviluppo, promosse da Assolombarda e Borsa Italiana, rappresentano un meccanismo di raccolta che intende favorire il progetto imprenditoriale mantenendo stabile l'assetto di controllo e tutelando al contempo gli investitori, attraverso la conversione automatica in azioni ordinarie, in caso di perdita del controllo dell'azienda da parte dell'imprenditore. Ad affiancare Basile **Stefano Cacchi Pessani** (Studio Bonelli Erede Pappalardo), **Valter Conca**, direttore del Laboratorio Private equity e finanza per la crescita di SDA Bocconi, **Francesco Ferri**, a.d. di Innex Srl, vicepresidente Confindustria giovani e topic leader BAA entrepreneurship, e **Federico Visconti**, SDA professor di strategia e imprenditorialità.

www.alumnibocconi.it/azioni-sviluppo-il-caso-isagro



Una dolce carriera anche in autunno



Espansione professionale, employability e job crafting. Tre termini che gli alumni con almeno cinque anni di esperienza lavorativa alle spalle (ma anche gli Mba SDA Bocconi in corso) potranno approfondire con l'edizione autunnale di *My Sweet Career*, l'evento di sviluppo personale e professionale organizzato dal Career Advice BAA per sabato 4 ottobre presso la sede di SDA Bocconi. Il seminario condensa in una giornata un percorso di confronto ed esplorazione delle proprie esperienze professionali. A guidare i partecipanti saranno **Anna Simioni**, membro del Consiglio direttivo della BAA per l'Area career, insieme a **Fabio Tamburini**, senior advisor corporate banking di Unicredit.

Alumnus dell'Anno il 17 ottobre

È il 17 ottobre la data fissata per la celebrazione dell'Alumnus Bocconi dell'Anno 2014, il tradizionale riconoscimento assegnato a laureati o Mba che si siano distinti per l'adesione ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e pluralismo. Nel 2013 il riconoscimento è andato a **Joerg Asmussen**, allora membro del Comitato esecutivo della Banca centrale europea e oggi Permanent state secretary presso il Ministero federale del lavoro tedesco.

www.alumnibocconi.it/alumnus-dell'anno-2014



dal network

Ginevra pensa alle risorse umane

Con il suo ottavo posto assoluto nella classifica 2014 stilata da Mercer, Ginevra si conferma tra le migliori città al mondo per qualità della vita. Qui la BAA conta circa 280 alumni, organizzati da un team oggi capitanato da **Maria Pia Cappelletto** (nella foto), laureata in economia aziendale nel 1999 e “parte del gruppo fin dal primo giorno”, come sottolinea ricordando gli esordi nel 2005, quando il chapter non era ancora stato ufficializzato. Tre le direttrici sulle quali si indirizzano le attività: “L'ambito career, con tutte le attività di personal development; il legame con le realtà produttive, non solo svizzere, sul territorio; il networking e le attività sociali e culturali”. Negli ultimi anni, il primo aspetto è stato particolarmente sentito anche tra gli alumni ginevrini, motivo per cui, oltre a far fare tappa qui ai seminari del Career Advice BAA, il gruppo ha organizzato workshop e attività per i propri soci con **Dana Walden**, coach specializzato in HR. Inoltre, “il 20 ottobre è in programma un incontro con tre personaggi del mondo delle risorse umane in azienda, **Elia Congiu** (MSC Crociere), **Guido Gianasso** (Sipa) e **Philippe Rudolf** (Tag Heuer), mentre entro fine anno, poiché abbiamo dato vita a un'attività di mentorship, si terrà il primo incontro tra i mentor e i mentee selezionati”. Molte le attività sul secondo e sul terzo versante: una per tutte, l'incontro organizzato insieme alla Camera di Commercio Italiana in Svizzera con il managing director di Maserati Suisse, **Piergiorgio Cecco**. Ma, al di là delle attività, Cappelletto tiene a sottolineare: “Un gruppo saldo, motivato e una stretta pianificazione, sono questi gli aspetti chiave perché il lavoro funzioni”.



Giovanni Di Salvo, laureato in Economia politica alla Bocconi nel 1990, è arrivato a Hong Kong nel 1997 "per restarci un paio d'anni" come financial controller di Prada Asia Pacific. Ha poi scalato le gerarchie aziendali fino a diventare general manager, si è sposato a Hong Kong ed è stato amministratore delegato Asia Pacific di Valentino. Dal 2008 è partner di StraBranding, una società che fornisce consulenza alle imprese che vogliono penetrare i mercati asiatici

A Hong Kong per vivere la vertigine del nuovo



www.discoverhongkong.com

A Hong Kong ci sono 2.000 italiani, ma per incontrarli non se ne devono frequentare i quartieri, bensì l'aeroporto. Quasi tutto ruota intorno al lavoro e per le imprese internazionali la città è la porta d'ingresso all'Asia. Qui hanno sede gli headquarters regionali e le decine di migliaia di stranieri che ci lavorano finiscono per viaggiare di continuo su e giù per il continente, in compagnia di altri uomini d'affari.

La porta è già stata aperta da quasi tutte le grandi imprese del mondo, e ora è il momento delle pmi. Quelle italiane operano prima di tutto nel settore della moda e, di solito, trasferiscono qui un responsabile dall'Italia e poi reclutano personale locale, mentre le grandi imprese ormai consolidate possono ricoprire con personale straniero anche posizioni intermedie. Anche se il mercato del lavoro è molto vivace, Hong Kong non è però una città alla quale ci si possa avvicinare come a Londra, dove tanti italiani arrivano, sopravvivono e perfezionano la lingua facendo i camerieri e intanto cercano un lavoro adeguato alla loro formazione. Qui i lavoratori stranieri sono ammessi solo per impieghi di livello elevato e ci si può venire solo con l'assunzione in mano.

Il connubio tra cultura cinese e influenza britannica (la città è stata una colonia inglese dal 1842 al 1997) determina un sistema amministrativo più efficiente che nel resto della Cina e una cultura del lavoro del tutto caratteristica. Come nel resto della Cina, la gerarchia è scrupolosamente rispettata, il che si traduce nell'assenza di lamentele, ma anche in una certa passività e mancanza di proposte di miglioramento. In un impiego, in compenso, non conta soltanto la retribuzione, ma anche le condizioni di lavoro e il prestigio del datore, tanto che la continuità del rapporto di lavoro non è compromessa da differenze

di pochi dollari, come accade troppo spesso in Cina. L'inglese può bastare per vivere a Hong Kong e io stesso, che ci vivo da 14 anni e ho sposato una cinese, parlo solo poche parole di cantonese, ma non aspettatevi che lo conoscano tutti. Anzi, il massiccio afflusso dalla Cina continentale che ha caratterizzato gli ultimi 15 anni, sia in termini di nuovi residenti che di turisti, fa sì che i commercianti locali debbano parlare anche il mandarino, se non vogliono finire fuori mercato. I cinesi della madrepatria stanno lentamente occupando posizioni importanti anche nell'economia, oltre che nelle istituzioni, tra il nervosismo della popolazione locale. È di qualche mese fa una clamorosa protesta dei trader di Hong Kong, che si lamentano dell'ascesa degli altri cinesi, che sarebbe dovuta più alle entrate politiche che al merito individuale. L'immigrazione dalla Cina continentale ha anche parzialmente isolato Hong Kong dalla grande crisi del settore immobiliare che ha colpito il resto del mondo dal 2007 in poi. Qui i prezzi rimangono altissimi e per un appartamento dignitoso servono quasi 20.000 euro al metro quadro o un affitto da 1.500 euro al mese.

Vivendo a Hong Kong si riesce a penetrare oltre la cortina del mondo lavorativo e si scopre che sono possibili attività sportive e culturali, che esistono spiagge balneabili e che, tra settembre e dicembre, la temperatura si fa sopportabile e l'umidità cala – salvo far freddo a gennaio e febbraio, in un luogo dove non esistono i termosifoni. Macao, con tutte le sue possibilità di divertimento, è a un'ora di traghetto.

Ma qui ci si viene per cavalcare il cambiamento, per vivere la vertigine del nuovo, per farsi affascinare da una città che muta a ogni momento, il sogno e la fortuna di tanti architetti anche italiani. ■

DAI FORMA AL TUO VALORE.



C'è tutto in potenza. Basta dargli la forma giusta, l'impronta di carattere. Succede lo stesso per il valore delle persone. Cosa puoi fare tu per far emergere interamente il tuo valore? Puoi modellarlo con SDA Bocconi School of Management. Con 4 MBA e una vasta gamma di Master Specialistici, SDA Bocconi a Milano ti darà un ambiente, la rete di relazioni, l'impronta unicizzante di una preparazione manageriale fondamentale e tematica, offrendoti programmi in italiano o in inglese, full-time o Executive. Scegli SDA Bocconi per dare forza al tuo futuro.

MBA & MASTERS
EMPOWER YOUR FUTURE
SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

A TU PER TU CON LA CULTURA DIGITALE



Una nuova iniziativa editoriale, frutto di una vera e propria costruzione collettiva. Lo scambio tra Guru e pubblico in sala, le sollecitazioni in arrivo dalla Rete durante e dopo l'evento, ulteriori contenuti elaborati dagli stessi Autori: è proprio nel *post* che risiede il valore di questi piccoli libri, fedeli testimoni di incontri di primo livello ma anche, soprattutto, esperienza «aumentata» di quegli eventi.

Disponibili in carta e ePub, da collezionare!

Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it