

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 1/2 - anno VIII Gen/Feb 2013

ISSN 2282-6311

*Governance, successione e internazionalizzazione.
I segreti per avere successo negli...*

AFFARI DI FAMIGLIA

« I tanti punti deboli del sistema di trasporti italiano e l'imperativo della competitività

« Il lusso parla sempre più cinese. E non è solo la lingua dei clienti

« Turismo: se ad aiutare il comparto è il cambiamento climatico globale

LAUREE MAGISTRALI



Dieci corsi di Laurea Magistrale di respiro internazionale da scegliere dopo la Laurea Triennale, di cui sette anche in lingua inglese: una faculty d'eccellenza impegnata in una continua attività di ricerca, didattica avanzata e opportunità internazionali quali i Double Degree. Perché scrivere "Bocconi" sul proprio curriculum è uno dei modi migliori per presentarsi al mondo del lavoro.

Bocconi. Empowering talent.

GRADUATE TOUR FEBBRAIO - MAGGIO 2013

VENEZIA, PADOVA, PALERMO, PARMA, BOLOGNA,
FIRENZE, ROMA, BARI, CATANIA, NAPOLI

REGISTRATI SU contact.unibocconi.it/gradtour

Bocconi Graduate School



IN COPERTINA: Guido Corbetta, titolare della cattedra Aidai-Alberto Falck in strategia delle imprese familiari della Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 1/2 - anno VIII - Gen/Feb 2013
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

Collaboratori
Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Laura Fumagalli
Paolo Tonato (fotografo)

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

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

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

Stampa: Rotolito Lombarda Spa, via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it; il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

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

SERVIZI COVER STORY

- » **6** Ritratto di famiglia. In azienda. Intervista a Guido Corbetta
di Fabio Todesco
Attenti al leader!
di Alessandro Minichilli
Scelte di... fondo
di Denny De Angelis

- » **12** **MERCI**
L'Italia del trasporto naviga a vista
di Oliviero Baccelli

- » **13** **CLIMA**
Le stagioni del turismo secondo il nuovo meteo
di Roberto Roson e Martina Sartori

- » **14** **FURTI DIGITALI**
Cybercrimini: tanta paura per nulla?
di Alessandro Arbore e Francesca Valsesia

- » **15** **SALUTE**
Piano internazionale per battere Big food
di Tatiana Tallarico

- » **16** **INFORMAZIONE ONLINE**
Mi piace! E la notizia diventa vera
di Alberto Clerici, Maurizio De Pra, Gianluca Salvitti

- » **17** **MODA**
Office girl, le future star del lusso cinese
di Stefania Saviolo

- » **18** **DINAMICHE SOCIALI**
Genitori contagiosi
di Nicoletta Balbo e Nicola Barban

» **20**

Alberto Meomartini,
nominato presidente
di Speed MI Up - officina
di imprese e professioni



RUBRICHE

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



CARI ALUMNI



La Bocconi si è sempre caratterizzata per l'operosità e il senso di iniziativa dei suoi alumni. Per questo sono sicuro che apprezzerete Speed MI Up - officina d'impresa e professioni, l'incubatore che l'Università ha lanciato in collaborazione con la Camera di commercio di Milano e il Comune. Come già fa l'Università con i migliori studenti, Speed MI Up si propone di attrarre a Milano i migliori talenti imprenditoriali, potenzialmente da ogni parte del mondo, purché, alla fine del percorso di formazione e accelerazione, stabiliscano la propria attività a Milano. Nell'economia globalizzata, i territori che sanno attrarre capitale umano riducendo al minimo i vincoli burocratici godono di un vantaggio competitivo importante e la Bocconi vuole contribuire agli sforzi di Milano per raggiungere questo risultato, favorendo i processi di innovazione, che stimolano la crescita economica. Le attività dei topic della BAA dedicati a entrepreneurship, innovation and technology e private equity and venture capital dimostrano la sensibilità degli alumni a questi temi. Mi auguro di poter presto annunciare l'avvio di qualche innovativa start up composta da alumni Bocconi e aiutata a crescere dall'incubatore Speed MI Up.

Andrea Sironi, rettore

Ps: vi aspetto numerosi il 27 febbraio in occasione del Dinner speech organizzato dalla BAA in cui interverrò come relatore



A ciascuno il suo mentor

Ci sono fasi della vita professionale in cui c'è bisogno di una mano, di confrontarsi con chi ha già affrontato certe difficoltà o certe sfide e, grazie alla propria esperienza, può consigliare chi se le trova davanti per la prima volta. Momenti di transizione per i quali il Career advice della BAA ha avviato un'attività di mentoring dedicata ai propri soci. Il percorso funziona in questo modo: gli alumni con un obietti-

vo chiaro e meditato che aspirano a essere seguiti da un mentor propongono la propria candidatura come mentee. Devono avere almeno 5 anni di esperienza lavorativa e trovarsi in un momento decisivo della propria vita professionale. Non si tratta però di un canale per la ricerca del lavoro. Dall'altro lato, i mentor sono alumni che possiedono competenze in determinati settori o funzioni. L'esperienza che sono in grado di tra-

smettere, dunque, non è per forza legata alla durata della loro carriera professionale: il mentoring può essere anche reverse mentoring, là dove, magari, un senior abbia bisogno del supporto di un junior per determinate competenze specifiche. In base alle richieste degli aspiranti mentee e alle loro esperienze lavorative, vengono creati gli abbinamenti. Da lì, inizia un percorso di confronto di circa un anno, che mentor e mentee

fundraising news

Ivo Invernizzi, obiettivo il capitale sociale del paese

La prima volta è stata il party natalizio di due anni fa della Bocconi Alumni Association, cena durante la quale ha voluto contribuire alla raccolta di fondi per le borse di studio sostenute dalla BAA. Poi, l'idea di trasformare uno slancio occasionale in un gesto continuativo ha preso forma e, dopo una seconda donazione nel 2012, ha deciso di supportare regolarmente gli studenti meritevoli. "L'attività che svolgo oggi la devo alla formazione che ho ricevuto in Bocconi", spiega **Ivo Invernizzi**, che da gennaio è assistant treasurer e credit line specialist all'interno di Banco Popolare. "E non parlo solo delle competenze tecnico-scientifiche, bensì di una forma mentis che è peculiare di questa università. Quella che ti porta, ovunque tu lavori, ad avere sempre in testa la missione dell'azienda o dell'organizzazione". Una forma mentis, "laica, pluralista e libera", che "deve essere disponibile anche per chi ha il talento ma non ha i mezzi per sostenere i corsi". Da qui la motivazione di continuare ciò che aveva cominciato a quella cena del 2010. "Durante i miei anni in università ho visto diversi miei colleghi, grazie alle borse di studio, raggiungere obiettivi molto importanti", racconta Invernizzi. "Ma la cosa principale è che non si tratta di successi che giovano solo alla singola persona o all'immagine dell'università, ma vanno a vantaggio del capitale sociale e professionale del paese". Ivo Invernizzi, dunque, batte molto su ciò che deve spingere gli alumni a mantenere i contatti con l'università: "Non si tratta solo di opportunità di networking, che pure sono fondamentali, ma di aderire attivamente a un sistema di valori contribuendo a sostenerlo".





possono gestire liberamente, anche a distanza. “Col mentoring si può davvero realizzare una delle missioni della BAA”, spiega **Anna Simioni**, executive vicepresident di UniCredit e consigliera dell'Associazione per il Career advice. “Ossia permettere la crescita degli associati attraverso l'aiuto generoso e disinteressato da parte di alumni che hanno esperienze professionali rilevanti. Un supporto che è basato solo sul desiderio di aiutare”. Una missione, quella della mentorship, che però è anche un investimento su stessi, come sottolinea il mentor **Marco Saltalamacchia**, membro dell'advisory board della BAA, fondatore di Gems business and investment consulting company e già senior vice president sales di Bmw: “Quello tra mentor e mentee è un incrocio di esperienze estremamente maieutico, dal quale emergono elementi di arricchimento per entrambi. È in realtà un rapporto bidirezionale, dinamico, umano, che contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza all'alma mater, intesa come corpo vivente dell'istituzione. Per i mentor è un modo efficace di restituire un po' della propria esperienza”.

baa.mentoring@
alumnibocconi.it

2013, gli appuntamenti da non perdere

Mba Reunion (17-19 maggio)



Organizzata dalla BAA insieme a SDA Bocconi, è la grande occasione per gli mba di rincontrare i vecchi colleghi di corso, fare il punto sullo stato dell'arte su temi specifici e fare networking. L'edizione dello scorso settembre (in foto, Pietro Guindani, presidente BAA) ha visto la partecipazione di oltre 200 mba di 14 classi diverse.

Unthinkables (14-15 giugno)

È in programma per giugno la settima edizione dell'evento che mette a confronto mondo dell'economia, dell'imprenditoria e dell'accademia sui modi più innovativi e dinamici, in una parola “impensabili”, per imboccare la strada dello sviluppo delle imprese e della società. (In foto, Sergio Marchionni, ospite di Unthinkables 2012)



Alumnus Bocconi dell'Anno (25 ottobre)



Da segnare in rosso sull'agenda è anche il 25 ottobre, giorno che vedrà la celebrazione dell'Alumnus dell'anno 2013, il riconoscimento assegnato dalla BAA al laureato o diplomato di una delle cinque Scuole dell'Università Bocconi che si sia distinto per adesione ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo. (In foto Giovanni Ciserani, Alumnus Bocconi dell'anno 2012).



VIDEO My sweet career

Trovare spunti e motivazioni per dare nuovo slancio alla propria carriera? Se ne era discusso lo scorso 1 dicembre a My Sweet Career, il seminario organizzato dal Career advice della BAA. Per chi ha partecipato e vuole ripercorrere quella giornata ma anche per chi si è perso l'incontro sono online due video che potete vedere cliccando qui e qui

Dialogo intorno alla governance

Un'occasione di confronto sui temi della governance d'impresa, con un'attenzione particolare alle imprese di famiglia: è *Governance: vincolo o opportunità?* l'incontro organizzato il 20 febbraio in Bocconi dal Topic group Cfo della BAA e dalla Cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle imprese familiari (Bocconi) in collaborazione con Nedcommunity e lo studio legale Simmons & Simmons.



Relatori, Denny De Angelis, Cattedra Aidaf-Alberto Falck, Benedetta Buzzi (in foto), Buzzi-Unicem, e Rosalba Casiraghi, Nedcommunity.

Londra discute di startup

Volete sapere cosa fare a Londra la sera? C'è un app che ve lo dice. L'hanno creata i ragazzi di YPlan, una startup appena nata nella città inglese. Viktoras Juikas, cofondatore di YPlan, racconterà l'esperienza a Ella Weston, direttrice di Stream, durante il workshop organizzato il 27 febbraio dal Chapter di Londra della Bocconi Alumni Association. L'incontro è parte delle iniziative dedicate all'imprenditorialità messe a punto dal Chapter e che coinvolgono startup, angel e incubatori per discutere delle esperienze più interessanti. L'incontro è a pagamento ma è aperto a tutti. Per informazioni e dettagli sul workshop l'indirizzo è arealondra@alumnibocconi.it

A cena con il commissario

Ospite d'eccezione per il dinner debate organizzato il 21 febbraio, alle ore 18.30, dal Chapter Bruxelles dell'associazione alumni: si tratta di Michel Barnier, commissario al mercato interno e servizi finanziari della Commissione Barroso. Barnier, francese, era entrato alla Commissione europea nel 2009, nominato dall'allora primo ministro della Francia François Fillon. Il dinner debate con Barnier, in lingua francese, si terrà presso la sede del Parlamento europeo. Il costo per i soci BAA è 45 euro, 55 per i non soci. areabruelles@alumnibocconi.it



dal network

Valeria Parisi, investire sul lavoro

Vessillo della BAA a Roma, il team formato da **Valeria Parisi**, **Stefano Filippini Lera**, **Giulio Perrone**, **Arturo Caione** e **Francesco Muratori**, il core del gruppo di circa 200 soci della Capitale, ha sviluppato nei 15 anni di attività una forte collaborazione con le organizzazioni già presenti sul territorio. E vista la forte matrice politico-sociale di Roma, si tratta di attività che, sotto la guida di Valeria Parisi dal 2003, hanno valorizzato anche questi temi oltre a quelli più prettamente economici e finanziari. “Tra questi, certamente il tema del lavoro, molto sentito qui a Roma”, spiega Parisi. “Stiamo organizzando un job day, per la prossima primavera, che possa rappresentare un incontro tra domanda e offerta, affiancando a una parte dedicata allo sviluppo delle competenze personali anche un momento più operativo caratterizzato dalla presenza di cacciatori di teste”. Molto attiva sul fronte degli eventi, la BAA a Roma ha stretto partnership con La scuola di Atene, un'associazione culturale che promuove le sinergie tra management pubblico e privato, e con la Fondazione Marisa Bellisario, che punta a valorizzare le professionalità femminili e la cultura di genere. “Queste sinergie”, aggiunge Valeria, “sono parte integrante della nostra attività. Sul fronte della cultura economica a finanziaria, oltre ai vari incontri che abbiamo organizzato negli anni, come il ciclo *Oltre la crisi* nel quale abbiamo avuto diversi relatori tra i quali Pietro Ichino, Chicco Testa, Innocenzo Cipolletta e Giovanni Gorno Tempini, dal 2010 siamo partner dell'Icfas, la Italian chartered financial analysts society, con la quale è in programma, il 7 febbraio, l'appuntamento annuale dedicato agli scenari per il nuovo anno sui mercati finanziari”.





Le medaglie di Napoleone sul petto dei Ceo



NOMINE & PREMI

SONIA PETRONE

La studiosa di statistica è stata eletta presidente dell'Isba, International society for bayesian analysis, per il 2014. Isba promuove lo sviluppo e l'applicazione dell'analisi bayesiana alla soluzione di problemi teorici e applicati nella scienza, l'industria e il settore pubblico. La carica viene assegnata con un'elezione su scala mondiale. Petrone coprirà incarichi per tre anni: president-elect nel 2013, Isba president 2014 e post-president nel 2015.



FRANCO MALERBA

Fornire raccomandazioni concrete su come innovare l'innovazione. Questo il compito assegnato all'High level group on innovation policy management, creato dalla presidenza polacca del Consiglio d'Europa e a cui partecipa Franco Malerba, direttore di Kites Bocconi (Knowledge, internationalization and technology studies). Il gruppo sta lavorando alla preparazione di un documento che sarà presentato entro la primavera al Consiglio d'Europa, Parlamento europeo e Commissione europea.



Pare che Napoleone non fosse l'unico a pensare che "Un soldato combatterà a lungo e duramente per un pezzo di nastro colorato". **Linus Siming** (Dipartimento di finanza della Bocconi) dimostra infatti che lo stesso vale anche per gli amministratori delegati. *In Orders of merit and CEO compensation: evidence from a natural experiment*, un working paper finanziato dal Carfin Bocconi, Centre for applied research in finance, osserva che alcune onorificenze possono funzionare da sostituti, almeno parziali, della retribuzione. È successo proprio così in Svezia, dove gli amministratori delegati hanno cominciato a chiedere retribuzioni più alte quando la legislazione li ha esclusi dall'assegnazione dell'Ordine di Vasa, l'onorificenza statale per il business. Siming evidenzia che, dopo la riforma, gli amministratori delegati ai quali non era stato assegnato l'Ordine guadagnavano, in



Linus Siming
Dipartimento di finanza

media, quasi il 7% in più rispetto ai colleghi di prima della riforma.

Il presupposto dell'idea dell'autore (e di Napoleone) è semplice: gli amministratori delegati (come i soldati) sono efficacemente motivati nelle loro azioni dal pubblico riconoscimento dei loro sforzi, ottenuto attraverso l'assegnazione di ordini di merito. Un incentivo reputazionale di questo genere può sostituire quelli monetari al punto che gli amministratori delegati che lo hanno ricevuto saran-

no disposti ad accettare una remunerazione inferiore rispetto a quelli che non ne sono stati insigniti. Anche se formulare un'aspettativa simile può essere facile, la raccolta dell'evidenza empirica presenta molte difficoltà, dal momento che non è facile stabilire, ex ante, se un amministratore delegato riceverà o meno un riconoscimento. I governi sono avvisati: la prossima volta che dovranno decidere se tagliare un'onorificenza, sappiano che ciò ha un prezzo e che saranno gli azionisti a pagarlo per bilanciare la perdita subita dai loro amministratori delegati.

Videogiochi, il rischio dell'espansione

Nei mercati organizzati su piattaforme è pericoloso perseguire insieme più strategie di espansione, spiegano **Carmelo Cennamo** (Dipartimento di management e tecnologia) e **Juan Santalo** (IE Business School) in *Platform competition: strategic trade-offs in platform markets*, in pubblicazione su *Strategic management journal*. I mercati di prodotti di largo consumo, come i videogiochi, sono organizzati su piattaforme, che fungono da interfacce tra gruppi di utenti (consumatori e sviluppatori). Spesso si ritiene che la strategia migliore sia espandersi, perché i consumatori valorizzano di più le piattaforme con molti utenti. Ma la ricerca di una espansione sia dei consumatori, sia degli sviluppatori dà luogo a conflitti d'incentivi: la necessità di espandere la base di utenti tramite apertura alle applicazioni non esclusive entra in conflitto con gli incentivi forniti agli sviluppatori per la creazione di applicazioni esclusive.



www.knowledge.unibocconi.it/piattaforme



Più immigrazione non vuol dire più crimini

La facile equazione tra criminalità e immigrazione viene sempre più spesso messa in discussione dalla ricerca. **Paolo Pinotti** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi) partecipa a questo dibattito scientifico dimostrando, da una parte, che l'impatto dell'immigrazione sulla criminalità riguarda solo le rapine e non è significativamente diverso da zero (in *Do immigrants cause crime?*, con **Milo Bianchi**, Université Paris Dauphine, e **Paolo Buonanno**, Università di Bergamo, pubblicato in *Journal of the European economic association*) e, dall'altro, che facilitare l'accesso degli immigrati allo status legale abbassa la loro propensione a intraprendere attività criminali (nel working paper *Migration restrictions and criminal behavior: evidence from a natural experiment*, con Gio-



Paolo Pinotti, Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico

vanni Mastrobuoni, Collegio Carlo Alberto). Pinotti e Mastrobuoni testano la loro ipotesi sfruttando l'ultima tornata di allargamento dell'Unione europea e l'amnistia in Italia, che l'ha preceduta di cinque mesi. Osservando i tassi di reincarcerazione degli amnistiati cittadini di paesi entrati nell'Unione europea (il cui status si è di fatto le-

galizzato) e quella di cittadini di paesi rimasti fuori, gli autori riescono a stimare l'effetto causale dello status legale sul comportamento criminale. I risultati suggeriscono che l'ottenimento dello status legale diminuisce la recidiva. La possibilità di incarcerazione diminuisce, infatti, dal 5,8% al 2,3% per rumeni e bulgari dopo l'ottenimento dello status legale conseguente all'allargamento, rispetto all'assenza di cambiamenti per i cittadini dei paesi solo candidati. Non solo: la differenza nelle probabilità di incarcerazione tra i due gruppi di immigrati è maggiore nelle aree geografiche caratterizzate da migliori opportunità di reddito per gli immigrati, confermando l'ipotesi che le opportunità di accesso a un reddito legittimo aumentino il costo opportunità del crimine. Video: www.knowledge.unibocconi.it/legalizzazione

Misurare il rischio per la Nasa



L'incertezza e il rischio nel processo decisionale, applicati alla pianificazione delle missioni lunari della Nasa, sono il tema di *Compositional multilinearity, epistemic uncertainty and risk achievement worth* di **Emanuele Bargonovo** (Dipartimento di scienze delle decisioni) e **Curtis Lee Smith** (Idaho National Laboratories), in pubblicazione su *European journal of operational research*. Una misura d'importanza è un indicatore quantitativo di quali siano gli elementi più importanti di un processo decisionale complesso. Il risk achievement worth è un indicatore utilizzato per esprimere quanto può aumentare il rischio nel caso si verifichi un determinato evento. Considera, però, solo l'incertezza intrinseca al fenomeno, trascurando l'incertezza dovuta alla nostra mancanza di conoscenza o di dati. Bargonovo e Smith introducono una misura d'importanza chiamata epistemic risk achievement worth, che tiene conto dello stato d'informazione del decisore sul problema trattato.

www.knowledge.unibocconi.it/luna



Marco Giarratana
Dipartimento di management

Relazioni strategiche

Se e come interagire con comunità di potenziali clienti è una scelta che si rivela sempre più strategica per le imprese. **Andrea Fosfuri** e **Marco Giarratana** (Dipartimento di management e tecnologia) sistematizzano le possibili relazioni e sviluppano le differenti strategie che portano a un vantaggio competitivo in *Community-focused strategies* (con **Esther Roca**, Universidad Carlos III de Madrid, pubblicato su *Strategic organization*). Si va dall'astensione da ogni contatto con la comunità (avoiding), alla strategia di signaling, che indica l'allineamento dei valori aziendali con quelli della comunità esistente, ma con un impegno aziendale debole, a quella di identity-enhancing, caratterizzata da un forte investimento nei confronti dei valori sociali della community, che si esplicita normalmente attraverso eventi sociali organizzati con l'intento di infondere un senso di appartenenza, fino all'identity creation, in cui è la stessa azienda che fornisce gran parte dell'identità alla community.

www.knowledge.unibocconi.it/community



Andrea Fosfuri
Dipartimento di management

Tre nuovi grant europei per la Bocconi

Grazie alla firma di due nuovi accordi di finanziamento e al trasferimento di un grant, che ha seguito il principal investigator, **Nicola Gennaioli** (foto in alto), da Barcellona a Milano, la Bocconi ha allargato a 12 grant il portafoglio di finanziamenti dell'European research council (Erc) gestiti come istituzione ospite. Inst&Glob, Institutions and globalization, il progetto di Gennaioli, full professor presso il Dipartimento di finanza, investiga come la qualità delle istituzioni di una nazione influisca sulla sua possibilità di trarre benefici dall'integrazione internazionale e come l'integrazione internazionale influisca sul percorso di riforme istituzionali di una nazione.



Fabrizio Perri (nella foto al centro, professore associato del Dipartimento di economia) è il principal investigator di *Resoconbucy, Rethinking sources and consequences of business cycles*, un progetto partito a dicembre 2012, che ha ricevuto un grant da 1,1 milioni di euro. L'obiettivo è comprendere le cause e le conseguenze della crisi, alla luce del fatto che le opinioni scientifiche comuni hanno gravemente risentito dei colpi inferti dalla crisi del 2007-2009. L'ultimo progetto a essersi aggiudicato un grant è *Stratemoions, Reasoning about strategic interaction and emotions*, di **Pierpaolo Battigalli** (foto in basso, ordinario al Dipartimento di economia), che si propone di sviluppare un quadro generale di analisi delle dinamiche di interazione sociale ed economica tra agenti intelligenti, che possono però essere influenzati dalle emozioni e che evidenziano preferenze dinamicamente incoerenti. Il progetto, finanziato con 1,2 milioni di euro, partirà a marzo.

I tre professori sono fellow dell'Igier Bocconi, Innocenzo Gasparini institute for economic research e i loro grant sono gestiti presso il centro di ricerca.



Ritratto di famiglia. In azienda

Sono i campioni dell'economia italiana, ma per continuare a esserlo le imprese familiari devono aprirsi: nella governance, al capitale e all'innovazione. Parola di Guido Corbetta

di Fabio Todesco - foto di Paolo Tonato @

Apertura, apertura e apertura, ecco di che cosa hanno bisogno le imprese familiari per continuare ad essere i campioni dell'economia italiana che sono state per decenni, secondo **Guido Corbetta**, titolare della cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari all'Università Bocconi. E le migliori lo stanno già facendo: aprono la governance ad amministratori e manager esterni, aprono il capitale per accompagnare la crescita e si aprono dal punto di vista culturale per intercettare le nuove idee e formare le seconde e terze generazioni alle sfide di un mondo che cambia.

Impresa a controllo familiare, per alcuni, è sinonimo di piccola impresa. Quanto è vera questa affermazione? È sempre meno vera. È ormai da una quindicina d'anni che l'accademia, la pubbli-

ca opinione e, infine, i decisori politici hanno cominciato a riconoscere che l'impresa a controllo familiare può essere media o grande. Due anni fa un gruppo di lavoro della Commissione europea è arrivato a una definizione che prescinde dalle dimensioni. In Italia il 55% delle imprese con fatturato superiore ai 50 milioni di euro è a controllo familiare e, nel panorama internazionale, sono a controllo familiare giganti come Walmart, Bmw, Auchan, ArcelorMittal.

Eppure la crescita, in Italia, continua a essere un aspetto critico.

È un tema delicato perché comporta impegni finanziari notevoli e per concludere operazioni di finanza straordinaria sarebbe opportuno aprire il capitale – e qui spesso le imprese italiane a controllo familiare si fermano. Ritengo, per esempio,

che alcune imprese del lusso potrebbero tranquillamente essere due o tre volte più grandi di quello che sono se avessero avuto la propensione dei cugini francesi. Hermes è quotato da quasi 20 anni. Oltre all'apporto di denaro fresco, l'apertura del capitale e la quotazione consentono di attirare manager di qualità che cercano imprese di una certa visibilità per mantenere buone opportunità di carriera. Un altro ostacolo si presenta, di solito, alla seconda o terza generazione, quando non si riesce a mantenere l'obiettività sulle capacità dei familiari al vertice. Non li si sostituisce con manager professionisti e non si riescono a gestire progetti di crescita intensa.

Come ha retto il modello familiare di fronte alla recente crisi?

Il controllo familiare ha consentito azioni



Guido Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari in Bocconi, tra le foto di alcune delle più importanti famiglie imprenditoriali italiane. Da sinistra, dall'alto verso il basso, Gildo e Paolo Zegna; quattro generazioni della famiglia de Benedetti; gli Zonin; i Benetton; i Beretta; i Nonino; i Ferragamo e i Cremonini

di breve termine che per gli altri si sono dimostrate molto più complicate, come la riduzione degli emolumenti e dei bonus ai manager familiari e non familiari, o la rinuncia ai dividendi. Le imprese a controllo familiare hanno potuto agire velocemente, facendo leva sul rapporto particolare che si sviluppa spesso anche con i manager non familiari.

Lo ritiene dunque un modello superiore?

Questo non possiamo dirlo. Diciamo che ci sono belle imprese familiari e imprese meno belle e dobbiamo capire come funzionano le migliori, di cui abbiamo molti esempi in Italia. Il controllo familiare può essere un buon modello se sono rispettate alcune condizioni. La successione, anzitutto, deve essere ben gestita. In secondo luogo deve essere tempestiva la gestione dei conflitti tra familiari, che nei casi peggiori distrugge un'azienda. Il terzo aspetto è la capacità di discutere dei problemi e non delle persone; in caso contrario sono davvero pasticci. Infine, le migliori famiglie sono aperte all'esterno, sia per quanto riguarda il consiglio d'amministrazione o almeno un advisory board, sia per quanto riguarda i manager oltre il livello di capo funzione.

Tutti aspetti di governance, dunque. C'è qualche esempio di impresa italiana che abbia saputo trarre vantaggio da cambiamenti di governance e apertura all'esterno?

Il caso più attuale è quello di Lavazza, che nel 2011 ha registrato il primo rosso della sua storia e ha prontamente reagito inserendo amministratori dall'esterno e ridefinendo in modo più chiaro le responsabilità manageriali. Ebbene, l'azienda è tornata in attivo dopo un solo anno. Un altro bell'esempio, sebbene originato da un evento drammatico, è quello di Campari. Le imprese familiari sono più vulnerabili di altre agli eventi accidentali, come la scomparsa dell'imprenditore, perché in questi casi scompaiono in un solo colpo amministratore delegato, azionista di

Tre passi oltre la crisi

Che cosa devono fare le aziende familiari italiane per uscire dalla crisi? Questa la domanda che Via Sarfatti 25 ha rivolto a tre osservatori che da sempre seguono il mondo delle imprese familiari e che insieme alla Bocconi hanno costituito l'Osservatorio Aub

Gioacchino Attanzio, direttore generale Aidaf

Nella crisi le aziende familiari hanno dimostrato una maggiore tenuta perché le famiglie proprietarie hanno investito per garantire la continuità aziendale. Quelle che hanno retto l'impatto hanno soprattutto fatto leva sulla coesione familiare, un aspetto fondamentale troppo spesso sottovalutato. È anche significativo che le aziende guidate da componenti della famiglia conseguano performance migliori di quelle guidate da manager esterni, ma è altrettanto evidente che oggi per affrontare i continui cambiamenti occorrono capacità e competenze nuove che non sempre sono facilmente e immediatamente disponibili all'interno della famiglia. Quindi è importante trovare modalità di collaborazione tra famiglia e manager esterni che possano arricchire l'impresa. I due elementi della coesione familiare e dell'apporto di manager esterni, capaci di interpretare gli obiettivi dell'azienda familiare, sono i due presupposti per affrontare le due sfide della crescita dimensionale e dello sviluppo internazionale. E ogni azienda saprà trovare una sua strada specifica valutando anche un'eventuale apertura del capitale utilizzando una delle varie opzioni, dal private equity al fondo d'investimento, dal partner finanziario a quello industriale. Tutto però con molta prudenza e attenzione.



Claudio De Albertis, membro di giunta della Camera di commercio di Milano e presidente di Assimpredil Ance



Le imprese familiari, che rappresentano circa l'80% delle imprese, sono lo specchio di una realtà imprenditoriale che a Milano e in Italia è stata capace di conciliare tradizione e innovazione facendo del ricambio generazionale occasione di crescita e sviluppo anche in questo momento di difficoltà economica e sociale. La maggioranza è di piccola dimensione e ha basato la propria forza sulla capacità di rispondere in maniera rapida e flessibile alle mutate condizioni del mercato. Ma l'attuale crisi strutturale ha messo seriamente in discussione questo modello di sviluppo e le imprese familiari storiche stanno soffrendo più che le imprese di grandi dimensioni anche nel settore delle costruzioni. Flessibilità, reputazione, qualità non sono più fattori di successo sufficienti in una competizione globale come quella che caratterizza il futuro del settore. In questo contesto ostile avranno possibilità di sopravvivenza quelle in grado di intraprendere un profondo percorso di evoluzione, attraverso processi di: crescita dimensionale, aggregazione, riconversione dei modelli di business, innovazione per cogliere nuove opportunità.

Marco Gabbiani, responsabile Family Business di UniCredit Private Banking

I risultati dell'Osservatorio Aub dimostrano come le aziende familiari abbiano retto meglio la crisi, mantenendo anche nel 2011 un tasso di crescita e una redditività mediamente superiori alle imprese non familiari. Ma è innegabile che dopo una crisi così prolungata anche alcune aziende familiari, seppur molto sane, inizino a trovarsi in affanno. I passi da compiere sono legati alla crescita dimensionale, anche attraverso aggregazioni informali quali le reti d'impresa, e allo sviluppo sui mercati esteri. Agire in una prospettiva globale è necessario per avere nuove opportunità di crescita. Ma significa anche generare stimoli all'efficienza produttiva, confrontarsi con diversi modelli organizzativi, livelli d'innovazione e di diversificazione del business. Un impegno che le aziende italiane recepiscono in misura crescente, come dimostrano anche le oltre 6 mila imprese che nell'ultimo anno si sono affacciate ai mercati esteri grazie al nostro supporto.



maggioranza e punto di riferimento carismatico. Quando Luca Garavoglia ha preso le redini di Campari, a 26 anni, a seguito della scomparsa del padre, ha saputo mettere in piedi un sistema di governance nuovo, che gli ha consentito di gestire una crescita intensa, acquisizioni e quotazione comprese.

Un aspetto delicato che accomuna le imprese italiane a controllo familiare?

L'eccessiva dipendenza dal sistema creditizio, nella forma del multi affidamento. Spesso gli imprenditori preferiscono il frazionamento per non avere ingerenze nella gestione, ma questo fa venire meno il confronto con un investitore autorevole, capace di fare due diligence e dare suggerimenti e consigli. Così finisce che gli imprenditori familiari non si quotano, non utilizzano quasi mai il private equity e pochissimo persino i bond.

Però questo modello di rapporto ha funzionato per decenni.

Ha funzionato, ma non funziona più allo stesso modo. I rubinetti delle banche vengono aperti con maggiore attenzione. Gli imprenditori, per cui l'ottenimento di un affidamento anche di qualche milione di euro era diventato un automatismo, ora si trovano a dover rispondere alle domande delle banche, presentare un budget e un piano di rientro e a volte ritengono queste richieste quasi un'offesa personale. Sembra quasi mancare la cultura per muoversi in un mondo che cambia. I neoimprenditori cominciano in questo mondo e non ne soffrono, ma alcune famiglie su piazza da qualche decennio stentano ad adeguarsi e mantengono un'eccessiva chiusura. Da questo punto di vista stiamo già inseguendo i paesi emergenti. Basta andare in India e vedere quanti figli di imprenditori partecipano a programmi di formazione anche molto strutturati, come gli Mba, per rendersene conto. È gente con voglia di conoscere, discutere e osservare le nuove idee, ovunque nascano, come deve essere sempre un buon imprenditore. ■

@alessandro.minichilli
unibocconi.it

Assistant professor presso il Dipartimento di management e tecnologia, Minichilli collabora con la cattedra Aidaf-Alberto Falck della Bocconi dove insegna tra l'altro sistemi di corporate governance

A OGNI MODELLO D'AZIENDA LA SUA PERFORMANCE

Media ROI 2001-2011

(la tabella raffigura modello di leadership, concentrazione della proprietà e performance in presenza di leader familiari e non)

Leader non familiare

(almeno un non familiare nel caso di leadership collegiale)

Leader Familiare

(tutti familiari nel caso di leadership collegiale)

Leadership collegiale e proprietà concentrata

8,2

9,0

Leadership collegiale e proprietà allargata

8,6

8,7

Leadership individuale e proprietà concentrata

7,0

8,6

Leadership individuale e proprietà allargata

8,7

8,3

Fonte: Quarto rapporto dell'Osservatorio Aub

Attenti al leader!

Falsi miti circondano i modelli di governance con o senza presenze esterne alla famiglia. Ma serve saper guardare oltre

di **Alessandro Minichilli** @

Due convinzioni sembrano rafforzarsi in imprenditori e manager. In primo luogo, la durezza della crisi è destinata a selezionare le imprese migliori. In secondo luogo, il contesto economico sembra privilegiare il ruolo delle imprese familiari, capaci più di altre di concentrarsi su una visione di lungo termine.

Queste considerazioni rispecchiano i dati della quarta edizione dell'Osservatorio Aub (Aidaf, Unicredit, Bocconi e Camera di Commercio di Milano) su tutte le imprese familiari italiane medio-grandi, ponendo tut-

tavia un interrogativo di fondo. Considerato il ruolo decisivo che si ritiene le imprese familiari italiane possano avere in futuro, ci si chiede di quali strutture di governance e di leadership tali imprese debbano dotarsi per superare alcune resistenze culturali all'apertura e all'evoluzione dei vertici aziendali.

In tal senso, i dati dell'Osservatorio forniscono alcune importanti indicazioni e scardinano alcune false convinzioni. Anzitutto, è falso che esista un modello di governance superiore ad altri: sono dunque infondate le critiche a imprese con modelli di governo semplici e snelli. Al contrario, la varietà dei modelli di governo (amministratore unico, a.u., senza cda; leadership individuale o collegiale con a.d. o co-a.d. familiare o non familiare, e con vario grado di apertura ai consiglieri esterni nel cda etc.), rispecchia la continua ricerca del giusto fit tra modello di governo e strategia aziendale. Dall'esperienza dell'Osservatorio Aub appare chiaro come i modelli di governo semplici siano più adatti (e più performanti) in imprese con strategie più semplici, mentre i modelli più complessi si addicono a imprese con ambizioni di crescita, o con compagini proprietarie più articolate.

Ad esempio, i modelli con un a.u. sono tipici delle imprese più piccole e con compagine sociale ristretta (meno di 3 soci),





Dall'alto in basso, altre tre importanti famiglie imprenditoriali italiane: gli Alessi in un'immagine degli anni '90; gli Illy (da sinistra: Andrea, Anna junior, Anna senior, Riccardo e Francesco) e i tre fratelli Barilla: Luca, Paolo e Guido (rispettivamente vicepresidente e presidente)

mentre i modelli di leadership collegiale sono diffusi in imprese medie, ma con proprietà più allargata (più di 8 soci) rispetto alle imprese caratterizzate da un unico leader (che, in media, contano 5 soci). Dunque, è falso sostenere che la scelta di un modello di vertice collegiale rifletta solamente l'incapacità di scegliere un unico leader; al contrario, la scelta di un vertice collegiale sembra piuttosto riflettere il pluralismo proprietario, e possa (se ben disegnato) rappresentare un apporto di competenze e non solo di conflittualità tra i soci gestori. Inoltre, è falso sia che i leader familiari facciano sempre bene alle loro imprese, sia che

Zambon: il segreto della separazione

Con 107 anni di storia, Zambon, azienda italiana del settore chimico-farmaceutico, è ancora oggi un'impresa familiare, con oltre 2.650 addetti in tutto il mondo. Uno sviluppo costante reso possibile, spiega **Elena Zambon**, presidente della Zambon spa, laureata in Economia aziendale in Bocconi nel 1989, "anche grazie a un buon impianto di governance, con una netta separazione di ruoli tra azionisti e manager che ci permette di pensare a strategie di lungo respiro. Il mutamento culturale di un'impresa è la naturale evoluzione di sollecitazioni esterne che vengono tradotte in strategie per realizzare una visione imprenditoriale di crescita continua. Al management, che ha piena delega operativa sul business, spetta il compito di proporre al consiglio d'amministrazione le strategie, esse vengono validate e decise raccogliendo anche il contributo di consiglieri indipendenti. Nei cda rivestono un ruolo fondamentale gli amministratori indipendenti, spesso manager di aziende di altri settori o professionisti di grande esperienza. Gli amministratori delegati dei singoli business operano all'interno di indirizzi stabiliti dalla holding industriale che mira anche a favorire le sinergie tra le diverse società del Gruppo. Ci basiamo su un rigoroso sistema di procedure, che viene verificato da una efficace attività di internal audit, abbiamo un impianto organizzativo rispettoso del modello 231 e coerente con il nostro codice etico". La distinzione dei ruoli ed il rispetto delle deleghe assegnate costituiscono un valore, tuttavia è altrettanto importante la qualità delle relazioni con i top manager: "E' indispensabile per noi avere un contatto frequente con i nostri manager", prosegue Elena Zambon, "perché crediamo molto nel fattore umano e nella possibilità che dal continuo confronto possano scaturire le scelte migliori. Si tratta di momenti formali e informali, che coinvolgono tutti i livelli di responsabilità e ci consentono di operare come un'unica squadra, orientata alla realizzazione del progetto d'impresa più importante degli obiettivi del singolo".



LA CATTEDRA AIDAF

La storia imprenditoriale italiana è storia di imprese di famiglia, a maggior ragione in un tessuto produttivo composto da piccole e medie imprese. Ruolo centrale delle aziende a proprietà familiare che la Bocconi ha posto in evidenza attraverso la creazione, nel 2004, della Cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari. Prima del suo genere in Italia, alla cattedra fa capo oggi un team di 18 fra ricercatori, docenti e collaboratori, sotto la guida di Guido Corbetta, ordinario di strategia aziendale dell'Università. La Aidaf-Alberto Falck di strategia delle imprese familiari ha un obiettivo preciso: sviluppare la ricerca e l'insegnamento e promuovere attività e incontri sui temi dell'impresa familiare, dell'imprenditorialità e della strategia aziendale. La sua attività è attualmente finanziata dall'Aidaf (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), dalla Fondazione Falck e da un gruppo di imprese familiari italiane. La Cattedra è membro dell'Ifera (International family enterprise research academy) e dell'Fbn (Family business network) e ha collaborato alla costituzione dell'Ifera (Italian family enterprise research academy). È inoltre fondatrice e partner del network di ricerca Step (Successful transgenerational entrepreneurship practices). L'attività di ricerca della cattedra si concretizza anche nel monitoraggio, insieme a Aidaf, Unicredit e Camera di Commercio di Milano, di tutte le imprese medio-grandi a proprietà familiare attraverso l'attività dell'Osservatorio AnB, giunto alla sua quarta rilevazione annuale.

www.aidaf.unibocconi.it

invece occorra favorire un massiccio inserimento di leader esterni alla famiglia. La superiorità di un leader familiare o esterno sembra dipendere dal tipo di impresa, sia in termini di concentrazione della proprietà che di modello di leadership. In particolare, la leadership esterna sembra garantire un apporto fondamentale nelle imprese con una compagine sociale allargata, ma generare attriti quando la proprietà è concentrata, soprattutto nei casi in cui un leader non familiare sia da solo alla guida dell'impresa. Alla luce di queste interpretazioni, emerge come la vera differenza tra leader familiari e non consista nella maggiore variabilità di risultati economico-finanziari collegata all'inserimento di un leader esterno alla famiglia proprietaria, rispetto alla scelta più conservativa di una leadership familiare. Con ciò non si vuole infondere eccessiva prudenza negli imprenditori e nelle loro famiglie: rimanere ancorati a un modello di vertice familiare potrebbe infatti frenare l'evoluzione dell'impresa.

La vera transizione culturale non è dunque quella di dotarsi a tutti i costi di un modello di governo complesso e/o con ampia presenza di soggetti esterni alla famiglia, quanto piuttosto abituare le famiglie imprenditoriali a una più attenta analisi dei loro bisogni, attuali e prospettici. ■



Scelte di... fondo

Le condizioni e le aspettative che stanno dietro alle operazioni di private equity in aziende familiari

di Denny De Angelis @

L'evidente calo del peso delle immobilizzazioni materiali sull'attivo di bilancio delle imprese italiane registrato dagli anni '70 a oggi, andandosi a sommare agli effetti avuti della crisi economico-finanziaria globale sul sistema bancario in termini di più stringenti criteri di patrimonializzazione e di asset-allocation, ha determinato un impatto sostanziale sulle modalità di gestione del rapporto banca-impresa e, conseguentemente, sullo scenario con cui le imprese italiane che necessitano di risorse finanziarie si trovano a doversi confrontare. Ciò che nel 1970 rappresentava la normale e più diffusa modalità di erogazione di credito, ovvero quella basata sull'utilizzo di garanzie reali quale fattore di mitigazione del rischio, è oggi infatti divenuta un'opzione sempre meno praticabile. Purtroppo e paradossalmente sono proprio le pmi (cuore del made in Italy) e le imprese in crescita quelle che hanno più difficoltà nel trovare dal sistema bancario il sostegno di cui necessiterebbero. Il segmento del private equity (Pe) denominato *growth capi-*

tal può rappresentare una risposta concreta e coerente, ma occorre che sussistano alcuni presupposti. Quando un fondo di private equity che realizza operazioni di minoranza si trova infatti a dover valutare un'opportunità di ingresso nel capitale di un'impresa, gli elementi su cui si basa la decisione sono vari ma in buona misura riconducibili alla presenza di un imprenditore lungimirante, mentalmente aperto e orientato alla crescita e all'internazionalizzazione e di un management capace.

In Italia, data la forte presenza di pmi basate su un modello proprietario e di gestione-governo di tipo familiare, il private equity può però rappresentare una vera opportunità solo se si instaura con l'imprenditore un rapporto di fiducia e di partnership orientato al medio-lungo termine. Senza un feeling umano e professionale e senza un progetto comune, la convivenza nella governance dell'impresa tra la famiglia proprietaria e il fondo di private equity può infatti spesso rivelarsi difficile. E solo un'analoga sensibilità e visione del business possono rendere accettabili quei cambiamenti



In alto gli azionisti del Gruppo Paglieri (da destra, Debora, Fabio Rossello, Lodovico e Barbara. Seduti, da sinistra Aldo e Mario Paglieri) fondato nel 1876 e che ha tra i suoi brand Felce Azzurra.

Sotto, Denis, Francesco e Flavio Amadori, una delle famiglie leader nel settore agroalimentare italiano



@denny.deangelis
unibocconi.it

Assistant professor presso SDA Bocconi, è
managing director della cattedra Aidaf

Lunelli: pianificare la successione

Il passaggio generazionale è una delle fasi più delicate nelle aziende familiari. **Matteo Lunelli**, laureato in Bocconi in Economia politica nel 1998, è il leader della terza generazione della famiglia che, dal 1952, possiede Cantine Ferrari. Dal 2011 ne è il presidente. "Perché il passaggio abbia successo e avvenga senza traumi", spiega Lunelli, "occorre che sia pianificato e progressivo nel tempo, quindi non traumatico, e gestito da regole, nel nostro caso i Patti di famiglia, precise per regolare il rapporto famiglia/impresa, perché la famiglia diventi un fattore di successo e non un freno. Per quanto riguarda noi era anche indispensabile, prima del rientro, un'esperienza in un'altra realtà, in un settore diverso e possibilmente all'estero". Importanti si rivelano però anche gli apporti esterni, sia nel management sia nel cda. "Nel nostro caso le presenze esterne si sono rivelate fondamentali nella pianificazione strategica e ci hanno aiutato a costruire una governance seria e rispettosa anche degli interessi dei membri della famiglia che sono azionisti ma non attivi nell'azienda".



Marcegaglia: italiani nel mondo

Se sei un'impresa familiare, anche di grandi o grandissime dimensioni, il processo di internazionalizzazione ha alcune peculiarità, e anche qualche difficoltà in più. Lo conferma **Antonio Marcegaglia**, amministratore delegato del Gruppo Marcegaglia, laureato in Economia aziendale in Bocconi nel 1987: "Una public company o una multinazionale ha processi più strutturati, una maggiore propensione a pianificare. L'azienda familiare invece tende a gettare il cuore oltre l'ostacolo, a pianificare meno anche se dovrebbe farlo. La nostra esperienza tuttavia è stata molto positiva, perché siamo stati capaci di portare all'estero, in Cina come in Brasile o in Russia, non solo la migliore tecnologia ma anche la cultura aziendale, frutto nel nostro caso della presenza costante della famiglia. Abbiamo cercato cioè di replicare le esperienze positive fatte in Italia".

Marcegaglia è un colosso con oltre 7 mila dipendenti e grandi risorse economiche, ma anche aziende di minori dimensioni possono, secondo Antonio Marcegaglia, internazionalizzare con successo: "Noi abbiamo subito puntato su progetti di ampio respiro e che comportavano grossi investimenti. Aziende più piccole, con risorse inferiori, devono fare progetti medi, rapportati alle proprie possibilità, perché il successo è principalmente una questione di cultura aziendale, mentalità e capacità di trovare le giuste misure".



strutturali, nel management e nella governance, che altrimenti determinerebbero duraturi, costosi e rischiosi malumori e conflitti. Inoltre, la fase propedeutica alla realizzazione di un'operazione di private equity con un'impresa familiare può spesso dimostrarsi ancor più complessa se, prima del contatto con un potenziale investitore di capitale, l'imprenditore e la famiglia proprietaria non hanno fatto al proprio interno delle profonde riflessioni e posto in essere delle azioni (organizzative e legali) volte a chiarire e rendere trasparente il rapporto famiglia-impresa e ad allineare quanto più possibile i vari interessi in gioco sul potenziale imprenditoriale e di business dell'impresa.

Nelle imprese familiari il private equity spesso può inoltre configurarsi anche come elemento di supporto e accompagnamento al ricambio generazionale in quanto è, di norma, portatore di un approccio meno emotivo-emozionale ai processi decisionali e di una maggiore meritocrazia.

In sintesi, nel caso sussistano tutte queste condizioni, l'ingresso di un fondo di private equity nel capitale di una impresa familiare può contribuire a renderla più solida e a far sì che essa, anche dopo l'uscita del fondo, possa continuare a operare con maggior efficienza ed efficacia rispetto al passato. ■



Nella foto in alto, da sinistra, Vittorio e il figlio Andrea Merloni, rispettivamente fondatore oltre che presidente onorario e attuale presidente di Indesit Company. Sotto, Franco Verona e il figlio Cesare, attuale presidente e ad di Aurora

L'OSSERVATORIO

Un'analisi dettagliata delle performance, della struttura, della governance e del management di quella particolare tipologia d'impresa che è l'azienda familiare: è l'attività dell'Osservatorio AUB, lanciato nel 2007 in Bocconi dalla Cattedra Aidaf-Alberto Falck di strategia delle aziende familiari dell'Università insieme a Aidaf (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), Unicredit e, dal 2011, Camera di Commercio di Milano. L'Osservatorio monitora tutte le imprese familiari italiane con fatturato di almeno 50 milioni di euro, pubblicando ogni anno, la prima edizione è del 2009, un rapporto che ne analizza stato di salute e assetti. Cosa emerge dall'edizione 2012? Che le aziende familiari italiane paiono aver cavalcato meglio delle altre tipologie d'impresa la fase 2010-2011. Le imprese di famiglia, infatti, hanno mantenuto un tasso di crescita superiore a quello della media delle imprese non familiari: nel 2011 tale crescita è stata del 4,6% rispetto al 3,6% medio delle altre categorie di aziende. Dopo la battuta di arresto (-9,1%) subito nel 2009, dunque, le imprese familiari hanno confermato nel 2011 la ripresa già fatta registrare a fine 2010. Peraltro, il numero di dipendenti delle imprese di famiglia è cresciuto dal 2006 al 2010, così come la sua incidenza sul totale dei dipendenti delle imprese di capitali, pari a circa il 30%.

Analizzando però i dati sulla redditività il quadro appare più contrastato. Sebbene l'analisi dell'ultimo decennio (2001-2011) evidenzia un Roi delle familiari in media di due punti superiore alle altre (fino a tutto il 2007), tale gap positivo si è ridotto a +0,6% punti nel 2011. Simile la dinamica del Roe, che dall'11,2% del 2007 è sceso al 5,9% del 2011.

Nello stesso periodo, le non familiari sono passate dall'8,3% al 6,5%. I dati reddituali medi di queste ultime, tuttavia, nascondono una marcata variabilità tra le diverse classi di imprese, con le imprese statali e municipali che, nella crisi, sono state relativamente più protette perché meno esposte alla competizione nazionale e internazionale.

Sul fronte della capacità di ripagare il debito (rapporto posizione finanziaria netta/Ebitda), il 2011 conferma i dati dell'ultimo triennio, durante il quale tale livello si è attestato su 6,3, circa un punto più alto di quello delle non familiari (5,5).

Questo dato negativo, da attribuire più all'erosione della redditività delle familiari che a un aumento dei debiti finanziari, è però controbilanciato dalla bassa percentuale (5,2%) di aziende familiari con margine operativo lordo (Ebitda) negativo. Tra le aziende non familiari la percentuale 2011 è invece del 10%. Peraltro, le imprese familiari mostrano maggiore solidità patrimoniale. Il quadriennio 2007-2011 mostra come il rapporto di indebitamento sia sceso nettamente, fino a un valore oggi di circa due punti inferiore rispetto alla media delle imprese non familiari.

Sono tanti i punti deboli del sistema italiano: dalle infrastrutture alle normative passando per i controlli doganali. Se l'impegno europeo per il miglioramento è di lungo periodo, nel nostro paese è bene che si guardi anche al breve



L'Italia del trasporto naviga a vista

di **Oliviero Baccelli** @

La crescita economica praticamente nulla dell'ultimo decennio, la riduzione di oltre il 25% della produzione industriale fra il 2007 e il 2012 e l'impennata del costo del petrolio (+20% fra l'agosto del 2011 e lo stesso periodo del 2012) hanno cambiato radicalmente i flussi di trasporti in Italia, con una contrazione generale e un indebolimento della posizione competitiva su scala internazionale. Nel settore autostradale, per esempio, i flussi dei veicoli pesanti del primo semestre del 2012 sono stati equivalenti a quelli del medesimo periodo del 2001, con una contrazione del 14% rispetto ai picchi del 2007. Mentre nel segmento di traffico portuale più dinamico su scala mondiale, quello relativo ai container, nel periodo fra il 2007 e il 2011, i tre principali hub del Sud Italia hanno visto scendere i volumi da 4,76 a 3,52 milioni di TEU (-26%).

Nel medio periodo le prospettive nel settore merci sono molto diversificate fra aree e singoli nodi in quanto l'unico elemento positivo nel contesto economico sopra descritto deriva dallo sviluppo degli

interscambi commerciali, che hanno superato i livelli pre-crisi del 2008 sia per i flussi verso l'Europa sia verso le principali aree del Mediterraneo (Turchia, Israele, Marocco). Tenendo conto che il 95% dell'export e il 75% dell'import è costituito da prodotti del settore manifatturiero in cui pochi punti di margine di impresa possono fare la differenza fra essere competitivi o essere fuori mercato, risulta fondamentale poter disporre di un sistema efficiente di infrastrutture, normative, regolamenti e modelli organizzativi nel settore dei trasporti e della logistica.

In realtà, le statistiche internazionali, in particolare quelle relative al *Logistics performance index* della Banca Mondiale, vedono l'Italia in una posizione (ventiquattresima) molto distante rispetto ai paesi con-

finanti e principali partner/concorrenti commerciali, evidenziando un ritardo rispetto a tutte le variabili prese in considerazione (infrastrutture, sistema dei controlli doganali, affidabilità delle spedizioni internazionali, etc). Inoltre, solo tre imprese con capitale italiano figurano fra le prime dieci per fatturato nel settore in Italia, sottolineando come siano le multinazionali, spesso di origine tedesca o svizzera, ad aver colto le occasioni di business proposte da queste attività, sempre più basate su modelli organizzativi con certificazioni di qualità e approccio intermodali.

I dati di traffico, le analisi di benchmark e le classifiche delle imprese forniscono un'indicazione concorde sul fatto che il sistema dei trasporti nazionale abbia ampi margini di miglioramento nella capacità di fornire supporto all'internazionalizzazione del paese. L'Unione europea fornisce un valido supporto in questo processo, avendo dato priorità a ben quattro corridoi infrastrutturali che coinvolgono l'Italia sui dieci complessivi nell'Europa a 27, di cui tre Nord-Sud (Genova-Rotterdam, Asse del Brennero, corridoio Adriatico-Baltico) e uno Est-Ovest (Lione-Torino-Venezia). La strategia europea, che rientra in un quadro ampio di politiche per il riequilibrio territoriale, il supporto al trasferimento modale verso mezzi di trasporto meno inquinanti e la riduzione dei costi complessivi di trasporto e logistica per le imprese, è di lungo periodo. Per l'Italia è cruciale che queste politiche siano considerate fondamentali già nel breve periodo. ■



@oliviero.baccelli
unibocconi.it

Vice direttore del Certet Bocconi, Centro di economia regionale, dei trasporti e del turismo, insegna economia e politica dei trasporti e pianificazione e gestione del trasporto merci e passeggeri

Le stagioni del turismo secondo il nuovo meteo

Con il cambiamento climatico l'estate nel Mediterraneo durerà di più. Ma ci si tufferà anche nel Mare del nord

di Roberto Roson e Martina Sartori @

Molti studi hanno recentemente affrontato la questione degli impatti economici dei cambiamenti climatici. Per quanto si parli molto di potenziali effetti catastrofici, o comunque di cambiamenti drastici, è pur vero che gli effetti più significativi sul piano economico avranno probabilmente a che fare con processi lenti e progressivi, tra cui uno dei più importanti riguarderà la domanda di servizi turistici.

Il turismo rappresenta un settore fondamentale in molte economie, e ancor di più lo sarà nel futuro, visto che i flussi turistici globali tendono a crescere più velocemente del pil mondiale. Le economie di molti paesi nel mondo, soprattutto in via di sviluppo, e di molte aree, tra cui il Mediterraneo, sono fortemente condizionate dall'andamento del settore turistico. La domanda turistica, a sua volta, dipende da numerosi fattori, alcuni di natura economica (reddito, prezzi, tassi di cambio), altri legati alle caratteristiche delle località di destinazione, tra cui il clima. Le connessioni tra turismo e clima, e i suoi effetti sulla domanda di risorse idriche, sono tra l'altro fra i temi analizzati dal progetto di ricerca europeo WasserMed, che svolgerà la sua conferenza conclusiva presso l'Università Bocconi il 21 e 22 febbraio prossimi.

Alla luce degli scenari di cambiamento climatico, che prevedono per il Mediterraneo un aumento delle temperature associato a una diminuzione delle precipitazioni, cosa si può dire circa il grado di attrattività turistica futura dell'area? La questione è stata affrontata attraverso la costruzione di

LA CONFERENZA

Si terrà all'Università Bocconi il 21 e 22 febbraio la conferenza finale di WasserMed, Water availability and security in Southern Europe and the Mediterranean, un progetto di ricerca finanziato nell'ambito del 7° Programma quadro della Commissione europea e coordinato scientificamente da Roberto Roson.

La prima giornata sarà dedicata alla discussione di casi di studio affrontati ed elaborati nel corso del progetto, mentre il secondo giorno saranno presentati i principali risultati di ricerca. Il progetto, che ha coinvolto 12 istituzioni di ricerca in Europa, Nord Africa e Medio Oriente, ha avuto una durata triennale, a partire da gennaio 2010, e ha analizzato con taglio interdisciplinare l'impatto dei mutamenti climatici, e in particolare della mutata disponibilità di acqua, sulla sicurezza dell'area mediterranea, prima nei rifornimenti idrici, poi in termini socio-economici e di salute. I casi affrontati riguardano aree particolari di Grecia, Italia, Tunisia, Giordania ed Egitto.

www.wassermed.eu

speciali indici compositi, che misurano il grado di "bontà climatica" riferita ad attività ricreative all'aperto, vale a dire quelle che sono indicate con le "tre esse" (sea, sand, sun), caratteristiche del turismo



@roberto.roson
unibocconi.it

Ricercatore dello Iefc Bocconi, Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente, è professore associato dell'Università Ca' Foscari di Venezia

mediterraneo. I dati per costruire questi indici, che considerano simultaneamente numerosi aspetti, quali temperature diurne e notturne, vento, frequenza delle precipitazioni, ecc., sono ottenuti da complessi modelli climatologici globali e regionali. Confrontando gli indici riferiti al clima attuale con quelli stimati dai modelli climatologici emerge un quadro articolato. In sintesi, naturalmente con alcune differenze tra paese e paese, si può dire che gli indici cambiano molto poco durante l'estate. Al contrario, si registrano sensibili miglioramenti in primavera e in autunno, e per alcuni paesi anche in inverno. Questi risultati suggeriscono che i cambiamenti climatici potrebbero avere un effetto complessivamente positivo nel Mediterraneo, con un certo incremento dei flussi turistici, associato a una diversa stagionalità, meno concentrata sui mesi estivi.

Questo quadro rischia, però, di essere eccessivamente ottimistico. Infatti considera la "attrattività climatica" del solo Mediterraneo, dimenticando che il mercato turistico è globale e dunque vanno prese in considerazione anche le destinazioni concorrenti. È stato notato, per esempio, che le condizioni climatiche miglioreranno in maniera molto significativa, ed in termini relativi in maniera maggiore che nel Mediterraneo, nel centro e nord Europa, vale a dire proprio le aree che rappresentano l'origine della maggior parte dei flussi turistici per le località balneari mediterranee. Questi risultati suggerirebbero che molti turisti nordeuropei potrebbero in futuro decidere di trascorrere le proprie vacanze più vicino a casa. ■



@martina.sartori
unibocconi.it

Ricercatrice dello Iefc Bocconi, Martina Sartori è docente a contratto presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Tra le aree di interesse scientifico: climate change economics e environmental policy





Cybercrimini: tanta paura per nulla?

Uno studio del Cermes Bocconi rivela che più che per il portafoglio ci si deve preoccupare per la propria identità

di **Alessandro Arbore** e **Francesca Valsesia** @

Che cos'è il furto d'identità? Si tratta di un fenomeno molto discusso negli ultimi anni, soprattutto in relazione al mondo digitale: quanto sono sicure le nostre informazioni online? È prudente procedere con un acquisto sul web? La convinzione diffusa è che l'apertura al mondo online renda i consumatori più vulnerabili a essere espropriati dei propri dati sensibili. In effetti, i rispondenti di una recente ricerca condotta da Cermes Bocconi sul tema del furto d'identità, su un campione rappresentativo della popolazione italiana tra i 30 e i 60 anni, pensano che la condivisione dei propri dati sul web possa essere la ragione più probabile per subire questo tipo di reato.

Eppure, nella stessa ricerca, i consumatori ci hanno detto che solo il 15% di chi ha subito un furto di dati relativi a carta di credito o bancomat ha scoperto di essere stato derubato online. Dunque, oltre l'80% di questa tipologia di furti d'identità avviene offline. Questo numero è interessante perché ci fa riflettere sul reale rischio che corriamo effettuando un pagamento sul web (si consideri comunque che a oggi in Italia le transazioni offline rimangono più numerose rispetto a quelle online).

La realtà è che l'intero sistema di pagamenti online (istituti bancari, retailer, etc.), per poter funzionare e continuare a

crescere, deve necessariamente ridurre al minimo il rischio di frode e aggiornare in modo pressoché continuo i propri standard di sicurezza.

Effettuare un pagamento online può essere molto più sicuro rispetto a lasciare la propria carta di credito in mano ad un esercente. Così sono stati infatti frodati il 40% dei rispondenti che sono stati in grado di scoprire com'è avvenuto il furto.

Gli italiani, dunque, si preoccupano troppo? Una riflessione merita il fatto che, sebbene il termine furto faccia subito pensare a frodi finalizzate a danni materiali, gli obiettivi del ladro d'identità possono essere molteplici e non è necessario il dolo economico perché si possa parlare di reato. Si pensi, per esempio, alla sentenza 46674 della Cassazione, che ha condannato un uomo per aver utilizzato un indirizzo email intestato a una propria conoscente per diffondere in rete contenuti di tipo sessuale.

Oltre l'80% dei furti con carta di credito avvengono offline. Eppure la percezione è che condividere i propri dati via web sia la causa principale

@alessandro.arbore
unibocconi.it

Docente presso il Dipartimento di marketing della Bocconi dove insegna, tra l'altro, e-commerce, svolge attività di ricerca al Cermes Bocconi

@francesca.valsesia
sdabocconi.it

Assistant professor presso l'Area marketing di SDA Bocconi



PENSARE SOCIAL

Il mondo in rete è immerso nella spazialità come luogo di pratiche e socialità.

Andreina Mandelli e Cosimo Accoto in *Social mobile marketing*.

L'innovazione dell'ubiquitous marketing con device mobili, social media e

realtà aumentata (Egea 2012, 288 pagg., 33 euro) affrontano il tema del marketing nell'ubiquitous social media environment come un ripensamento creativo del marketing, capace di cambiare la visione del mondo grazie all'interazione continua con la trasformazione digitale.



Questo tipo di reati è in realtà piuttosto comune: i risultati della nostra ricerca mostrano, per esempio, che oltre il 5% degli utilizzatori di social network ha scoperto online un profilo aperto da altri a proprio nome. Eppure, solo in un caso su 5 chi ha subito questo reato si è rivolto alla società che gestiva il sito per tentare di risolvere il problema. Un dato ancor più preoccupante è che una vittima su 5 non ritenesse la questione importante e dunque non considerasse necessario intraprendere una qualche iniziativa volta a risolvere il problema.

Il sospetto che emerge è dunque che, se da un lato gli italiani sono molto preoccupati dei danni che possono subire online, dall'altro non abbiano una piena consapevolezza di tutti i reali rischi della rete. Ciò è vero, in particolar modo rispetto al mondo dei social network: basta pensare che solo un terzo degli utilizzatori di social network ne modifica le impostazioni sulla privacy per limitare la condivisione delle proprie informazioni personali (dati Microsoft). Eppure il caso citato poc'anzi, della signora che ha visto il proprio nome associato a contenuti pornografici, ci insegna che forse è giunto il momento che gli italiani scoprano che i cybercriminali potrebbero non limitarsi ad attaccare il loro portafoglio, ma danneggiare un altro bene, altrettanto prezioso: la loro reputazione. ■



L'obesità infantile è un'epidemia dilagante di cui l'Italia detiene il primato europeo. Un problema che va risolto con stili di vita sani e programmi nazionali. Sotto l'egida però dell'Organizzazione mondiale della sanità



**@tatiana.tallarico
studbocconi.it**

Laureata in Bocconi, l'articolo è il frutto del suo lavoro di ricerca per la preparazione della tesi di laurea di cui è stato relatore Eduardo Missoni

Piano internazionale per battere Big food

di **Tatiana Tallarico** @

Sicuramente molti non ci crederebbero: l'Italia è il paese europeo con il più alto tasso di obesità infantile. Data l'immagine sempre più comune di bambini seduti di fronte a uno schermo con un'ipercalorica merendina in una mano e il telecomando o il mouse nell'altra, potremmo immaginare che ogni misura adottata per fermare questa epidemia trovi il pieno sostegno dell'opinione pubblica. Nulla di più errato; basti pensare al recente flop della proposta di tassazione delle bibite gassate. Mero tentativo di "far cassa" è stato detto. Ma se fosse anche un utile strumento per limitare il consumo di sostanze "obesogeniche" promosse aggressivamente dalle grandi corporation alimentari? Le stesse che negli Stati Uniti sono riuscite a far passare la pizza come verdura per permetterne la consumazione nelle mense scolastiche. Una cosa è certa: a prescindere dalla soluzione adottata, la collaborazione della società civile è indispensabile per implementarla. Questo però non è il caso del nostro paese, dove la sensibilità sul tema è ancora molto limitata.

Le molteplici e recentissime iniziative di corporate social responsibility (csr) intra-

prese negli ultimi anni dall'industria alimentare si sono dimostrate altamente utilitaristiche.

D'altro canto un'efficace regolamentazione è ostacolata in primo luogo dall'intensa azione di lobby: così come "Big tobacco", anche "Big food" ricorre a strategie di marketing per limitare l'effettiva percezione della minaccia alla salute globale che ha contribuito a creare.

La pizza? È verdura. È quanto sono riuscite a dimostrare le corporation alimentari negli Stati Uniti. Il fine? Introdurla nei menù scolastici

Per aiutare i singoli paesi a far fronte alla sfida, può essere utile un accordo internazionale promosso dall'Organizzazione mondiale della sanità, come insegna il caso della Convenzione quadro per il controllo del tabacco.

Proprio perché potenzialmente più efficace, questa non è affatto la soluzione più semplice a causa dei costi, della difficoltà di raggiungere i paesi emergenti, della pressione dell'industria alimentare e dei limiti legati alla sovranità nazionale. Nel

2004 l'Onu ha quindi riconosciuto il ruolo determinante rivestito dalla società civile nel sensibilizzare, promuovere e monitorare l'azione, essendo questa in grado di esercitare una pressione che può risultare molto influente.

Tuttavia, un importante limite all'azione in Italia è la scarsa rilevanza che la società civile sembra attribuire al problema. Basti pensare che delle 85 organizzazioni parte del network per l'implementazione della convenzione Onu sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza in Italia, solo 17 affrontano il tema dell'obesità infantile sui loro siti web. Tra queste, l'approccio prevalente è di mero rimando a pubblicazioni sul tema, mentre le poche impegnate in iniziative di sensibilizzazione lo fanno senza alcun riferimento al ruolo dell'industria alimentare, sollevando piuttosto il tema della responsabilità individuale a sani stili di vita.

È invece di fondamentale importanza che l'idea di "regolamentazione" non sia contrapposta a quella di "libertà individuale", strategicamente propugnata dalle lobby e sostenuta con miopia da alcune associazioni di consumatori, schierate dalla parte dell'industria pur partendo da motivazioni differenti.

Urge quindi una maggiore sensibilità delle organizzazioni della società civile al problema e alle sue radici. Una società mal informata non solo non rappresenta un valido alleato delle istituzioni per la creazione di soluzioni sostenibili, ma si trasforma, al contrario, in un ulteriore ostacolo all'avanzamento della salute pubblica. ■

Mi piace! E la notizia diventa vera

Il controllo sociale sui contenuti diffusi via web si effettua selezionando poche fonti ritenute di valore. A dare credibilità ai contenuti sono poi i commenti e i feedback

di Alberto Clerici, Maurizio De Pra, Gianluca Salvioti @

Un esempio di vita vissuta. Milano, primavera 2012, evento sui social media con 200 persone in rappresentanza del tessuto produttivo milanese e dell'hinterland. Il tema dell'evento è di estrema attualità: i social media in azienda sono una minaccia o un'opportunità? Inizia la presentazione di uno degli speaker. Una slide colpisce l'attenzione. È un'infografica che mostra cosa succede nel web ogni 60 secondi: più di 600 nuovi video caricati su YouTube, per un totale di oltre 25 ore di materiale girato; oltre 98.000 tweet; oltre 695.000 status update su Facebook; oltre 1.500 post su Blog e affini. Un'immagine sicuramente utile per tenere l'ascoltatore in contatto con il relatore. C'è solo un piccolo particolare: in nessun punto dell'infografica compare la fonte. Dalla platea arriva la domanda: "Dove ha preso questa immagine?". Dopo un attimo di esitazione e qualche colpo di tosse il relatore prende tempo: "Dal web, non ricordo precisamente la fonte ma posso approfondire e fargliela avere".

Ecco un esempio concreto di cattivo utilizzo del web e dei social media. Un manager esperto di marketing online, nel tentativo di dare forma alla propria presentazione, ne ha trascurato la sostanza. Ha trovato un'immagine accattivante e l'ha usata senza interrogarsi sulla qualità delle informazioni riportate. L'immagine in questione è molto popolare sul web e chi si occupa di social media prima o poi ci si è trovato di fronte. Purtroppo però in nessuna delle oltre 160.000

citazioni online vengono esplicitate le fonti dei dati in essa rappresentati.

Il messaggio che emerge da questo episodio è molto semplice: quando si parla di contenuti generati dagli utenti, non sempre la quantità coincide con la qualità. Anzi, è l'elevata quantità ad aumentare la probabilità di imbattersi in contenuti di scarsa qualità. Questo rischio è stato efficacemente descritto dallo scrittore americano Nicolas G. Carr, secondo il quale il fenomeno dei contenuti generati dagli utenti e la loro diffusione su web non ha fatto altro che consolidare e diffondere una sorta di ignoranza di massa.

Per lo scrittore americano Nicolas G. Carr il fenomeno dei contenuti generati sul web dagli utenti non ha fatto altro che diffondere un'ignoranza di massa

Per evitare di incappare nell'ignoranza di massa quando si cercano contenuti online, due sono gli aspetti da considerare. Il primo è che, sebbene tutti gli utenti abbiano la possibilità di partecipare alla diffusione di informazioni e conoscenza, solo una piccola parte degli internauti contribuisce in modo concreto alla generazione di contenuti online. Questo fenomeno, di natura empirica, è definito participation inequality. Il secondo è che gli stessi strumenti che consentono agli utenti di pubblicare contenuti di scarsa qualità danno anche la possibilità di esercitare

una sorta di controllo collettivo sulle informazioni del web.

Come evidenziamo in un recente volume (*Comunicare 2.0. Lavorare con gli strumenti del nuovo Web*), edito da Apogeo, il principio della participation inequality ci dice che, teoricamente, è possibile concentrare la ricerca di informazione di qualità solo su una parte piccola di utenti, rispetto agli oltre 2 miliardi di navigatori. Una volta individuate le fonti di informazione o conoscenza che si ritengono di valore per la propria professione, è fondamentale partire sempre da queste per orientare la propria ricerca. Il che può essere senza problemi il sito istituzionale di una società di ricerca di mercato, come il Blog personale di un personaggio d'azienda, purché siano rispettati criteri quali accuratezza, ragionevolezza, credibilità e confermabilità. Il principio del controllo sociale contrasta l'ignoranza di massa in quanto limita la diffusione di contenuti di scarsa qualità. La pubblicazione di un commento a una notizia o l'attribuzione di un voto di feedback consentono di assegnare credibilità a un contenuto, che va comunque poi approfondita in caso si voglia utilizzare quella risorsa per una citazione o per motivi professionali. Se poi la fonte è ritenuta autorevole o se fonti ritenute autorevoli hanno votato, citato o utilizzato quel contenuto, allora lo stesso potrebbe essere sfruttato con maggiore serenità, o quanto meno con minori rischi di sentirsi rivolgere domande imbarazzanti durante una presentazione. ■

@gianluca.salviotti
sdabocconi.it

Professore di sistemi informativi presso SDA Bocconi

@maurizio.depra
unibocconi.it

Docente a contratto di informatica in Bocconi

@alberto.clerici
unibocconi.it

Direttore del Centro di servizi didattici per l'informatica in Bocconi





@stefania.saviolo
unibocconi.it

Lecturer di strategia e politica aziendale presso la Bocconi, la Saviolo è docente Senior dell'Area strategia presso la SDA Bocconi. È il direttore del Mafed, Master in Fashion, experience & design management della SDA Bocconi

Office girl, le future star del lusso cinese

Secondo uno studio SDA Bocconi la Cina, primo mercato dell'altagamma, vedrà una rivoluzione di genere e gusti

di Stefania Saviolo @

La Cina, già il secondo mercato al mondo per l'abbigliamento, secondo McKinsey & company diventerà il primo mercato per beni di lusso entro il 2015, con una quota pari al 20% dei consumi globali. Primati destinati a durare se continueranno l'urbanizzazione della popolazione rurale e l'ampliamento della classe urbana dei white collar con un potere d'acquisto e desiderio di consumo in crescita. Una ricerca del China Lab della SDA Bocconi ha analizzato l'evoluzione dei consumi di moda e lusso in Cina per arrivare a proporre alcuni scenari per i prossimi anni che mettono in discussione alcune conoscenze consolidate.

Quello che già sappiamo dei consumi cinesi di moda e lusso è che il cliente è uomo (rapporto uomo donna 7 a 3), più giovane di 15 anni rispetto ai mercati maturi (il 73% dei clienti del lusso è sotto i 45 anni mentre l'età media dei milionari è 37, rispetto ai 57 anni degli americani); acquista prodotti di moda o lusso occidentali per oltre il 55% dei casi fuori dalla Cina per evitare l'elevata tassazione domestica; acquista per ostentare status o per fare regali che

dimostrino il potere d'acquisto e il gusto del donatore (la cultura del gifting non solo a parenti e amici ma anche e soprattutto nei rapporti di lavoro). Sappiamo inoltre che il cliente cinese apprezza marchi occidentali piuttosto che locali per l'immagine di successo e lo stile di vita che propongono.

Alcuni di questi aspetti sono destinati a permanere. La giovane età del cliente anzitutto. La gioventù urbana post '80 arriverà presto a quasi 500 milioni di individui aperti al nuovo, con un livello di reddito in crescita, interessati a sperimentare per la prima volta nuovi stili di abbigliamento in funzione delle diverse occasioni d'uso.

Ci si aspetta consolidato, anzi in crescita, anche il flusso del turismo cinese: stime recenti parlano di circa 100 milioni di turisti cinesi all'anno, nel mondo, entro il 2020, interessati soprattutto allo shopping.

Gli elementi che la ricerca China Lab ha messo invece in discussione per il futuro sono, per i beni di lusso, la cultura del gifting e poi il genere maschile dell'acquirente tipo e le motivazioni di acquisto; per

quanto riguarda la moda, il mantenimento di un primato assoluto dei designer occidentali rispetto a designer cinesi.

Dopo i recenti scandali che hanno coinvolto alti funzionari e i successivi interventi del governo cinese, ci si attende un atteggiamento più conservativo nella pratica del gifting con impatto su categorie quali orologi, vini, gioielli.

Con riguardo al genere, il cliente del lusso è sempre più donna: le "office girls" cinesi "investono" in beni di lusso per supportare la propria ascesa lavorativa e sociale.

Con riguardo alle motivazioni d'acquisto, sebbene permanga la dinamiche ostentativa, cresce, soprattutto tra i clienti più esperti residenti nelle città più avanzate dal punto di vista socio-economico, una maggiore autonomia nelle scelte di consumo, con il rifiuto dei grandi marchi lusso, carissimi, sovraesposti e spesso non capiti, e la ricerca di maggiori contenuti di prodotto e marchi di nicchia.

Altra certezza che dovrebbe venire meno è che i designer moda saranno in futuro solo occidentali.

Emerge una classe di designer cinesi, definiti come "21 Century Zen Style" che spesso utilizza tessuti italiani, sfilata a Milano e Parigi, è presente nelle nuove boutique multimarca cinesi, viene celebrata dai nuovi influenti blogger moda cinesi. Designer come Ma Ke, WangYiyang, Uma Wang, Xander Zhou dimostreranno presto che il "Made in China", se combinato con il "Designed in China" e con l'ingrediente del tessuto "Made in Italy", non sarà solo sinonimo di copia malfatta. ■



Genitori contagiosi

La decisione di avere figli è influenzata dalle relazioni della coppia con gli amici

di Nicoletta Balbo e Nicola Barban @

Che gli amici ci influenzino nelle nostre scelte di vita, come sposarsi o avere figli, sembra ormai essere opinione diffusa e largamente condivisa. Quante volte, per esempio, abbiamo letto su riviste e giornali, o ascoltato alla radio e alla televisione, di quanto il fatto che i nostri amici comincino ad avere figli spesso spinga noi stessi a diventare genitori a nostra volta? Eppure, la ricerca scientifica su questo sembra essere ancora molto limitata e carente. Un nostro studio ha voluto analizzare scientificamente se e come gli amici, con il loro comportamento, influenzano la nostra decisione di diventare genitori per la prima volta (Balbo e Barban, *Does fertility behavior spread among friends?*, 2012, Dondena working paper). I meccanismi attraverso i quali l'avere amici che aspettano figli o li hanno avuti sembra contagiarci sono sostanzialmente tre. Prima di tutto essere circondati da amici che diventano genitori può farci sentire la pressione sociale del dover diventare genitori a nostra volta. Spesso, infatti, più o meno consciamente, ci paragoniamo ai nostri amici e sentiamo l'esigenza di conformarci ai loro comportamenti o a ciò che pensano. In secondo luogo, gli amici sono una ricca fonte di informazione e apprendimento. Osservare le persone a noi vicine diventare genitori può far nascere in noi il desiderio di avere un figlio e, osservando i nostri amici, possiamo imparare cosa vuol dire essere genitori. Infine, considerando che avere figli è sicuramente costo-

so e comporta un radicale cambiamento nella vita di ogni coppia, l'opportunità di sincronizzare la nostra decisione di avere un figlio con quella degli amici che ci circondano può permetterci di ridurre i costi associati a tale cambiamento. I costi possono essere monetari e non-monetari e, se condivisi con gli amici, possono essere notevolmente ridotti. Infatti, se l'interscambio di

vestitini e arredi per il bambino può ridurre i costi monetari, la condivisione di un nuovo modo di trascorrere il tempo libero e le vacanze può invece ridurre i costi sociali e relazionali dell'avere un figlio. L'essere l'unica coppia di genitori all'interno di un gruppo senza figli può portare a un fenomeno di isolamento, legato al fatto che gli stili di vita e le esigenze possono essere molto diversi. All'opposto, lo stesso meccanismo potrebbe verificarsi nel caso in cui ci si ritrovi a essere l'unica coppia senza figli all'interno del proprio gruppo di amici. Sembra quindi evidente che l'influenza che il comportamento dei nostri amici esercita sulla nostra decisione di avere un figlio è particolarmente forte nel breve periodo. I risultati della nostra ricerca, svolta utilizzando dati di un'indagine su un campione di donne statunitensi che hanno stretto amicizia durante gli anni del liceo, confermano proprio questo aspetto: un individuo è più propenso ad avere un figlio subito dopo che un amico ne ha avuto uno. Tale forma di "contagio" cresce in maniera significativa fino a circa due anni dopo il momento in cui tale amico è diventato genitore, diventando poi trascurabile nel lungo periodo.

Possiamo quindi concludere che la decisione di diventare genitore è non soltanto influenzata dalle specifiche caratteristiche e preferenze del singolo e della coppia, ma anche dalle relazioni che tale individuo/coppia intrattiene con l'esterno, e in particolare con gli amici. ■



@n.barban
rug.nl

Ricercatore post-dc all'University di Groningen, Barban collabora con il Centro Dondena della Bocconi

@nicoletta.balbo
unibocconi.it

Assegnista di ricerca in Bocconi, è ricercatrice post-dc al Centro Dondena sulle dinamiche sociali



IN CALENDARIO

* 19 febbraio Fisco e contribuenti

Workshop di SDA Bocconi sull'evoluzione del rapporto tra il fisco ed i contribuenti con attenzione ai temi del tutoraggio e rafforzamento dell'attività di controllo e della revisione dell'abuso del diritto e del sistema sanzionatorio. L'incontro è coordinato da **Carlo Garbarino** (Bocconi) con la partecipazione di **Daniilo Cardone** (Guardia di Finanza) e **Maria Antonietta Biscozzi** (Studio Legale Tributario Ernst & Young).

Ore 18, aula 01, via Bocconi 8
www.sdabocconi.it

* 27 febbraio La diversity in azienda

L'Osservatorio sul Diversity management di SDA Bocconi, in collaborazione con il topic Plurality&Diversity della BAA, presenta una ricerca che analizza le politiche di diversity adottate dalle imprese italiane. Risultati che saranno discussi in una tavola rotonda con i referenti per i progetti di diversity di alcune aziende.

ore 10, via Bocconi 8
diversity@sdabocconi.it

* 5 marzo La cultura urbana di Pratt

Secondo appuntamento con le **Paolo Fresco lectures** del Centro Ask Bocconi. In quest'occasione **Andy Pratt**, professor of Culture, media and economy presso King's College London, parlerà del rapporto tra cultura e politiche urbane.

ore 18, Bocconi, ask@unibocconi.it



Milano in mostra per ricordare Roberto

Da Enrico Baj a Pietro Cascella, da Emilio Isgrò a Franco Mazzucchelli, da Gianfranco Pardi a Arnaldo Pomodoro, e poi ancora Giò Pomodoro, Mario Schifano, Emilio Tadini, Gabriele Basilico e Gianni Berengo Gardin: sono solo alcuni degli artisti della mostra *1966-1976 Milano e gli anni della grande speranza. Artisti, studenti, lavoratori tra impegno e utopia*, organizzata dalla Fondazione Roberto Franceschi, con la collaborazione dell'Università Bocconi e il patrocinio del Comune di Milano, per ricordare il 40° anniversario dell'uccisione di Roberto Franceschi, lo studente Bocconi morto per un proiettile esploso da un'arma della polizia in occasione di una manifestazione studentesca nel 1973. Un percorso articolato, tra opere artistiche, fotografie e manifesti, che si snoda nell'edificio di via Roentgen della Bocconi, sia al chiuso che all'aperto, e che sarà visitabile fino al 10 aprile.

Fino al 10 aprile, via Roentgen 1, da martedì al venerdì, ore 12-20, ingresso gratuito.

Prenotazione: eventi@fondfranceschi.it. www.fondfranceschi.it

TRASPORTI, DOVE INNOVARE

Il ritardo da parte del sistema Paese nel comprendere la rilevanza delle politiche per il trasporto merci e la logistica promosse a livello europeo, sia per quanto riguarda gli aspetti infrastrutturali sia per le politiche di sostegno al trasporto sostenibile, è notevole e sarà il tema del dibattito organizzato dal Memit Bocconi, il Master universitario in Economia e management dei trasporti, della logistica e delle infrastrutture. Si discuterà delle innovazioni nel settore dei trasporti in logica europeista, da attuare in tempi brevi, con la

Crisi e strategie di ristrutturazioni, lo studio Cresv

Le strategie di ristrutturazione aziendale e le possibilità di ritorno al valore saranno al centro del dibattito organizzato dal Cresv Bocconi, in collaborazione con Ernst & Young e Risanamento. L'analisi prenderà spunto dai risultati di una ricerca del Cresv che analizza un campione di aziende entrate in una fase di difficoltà economica e le differenti procedure di ristrutturazione a disposizione, in un'ottica di ricerca delle strategie migliori per la rimozione degli ostacoli alla crescita e al superamento della crisi. Lo studio analizza un campione di operazioni di ristrutturazione effettuate nel 2002-11 da società italiane. Parteciperanno, tra gli altri, **Donato Iacovone**, Mediterranean managing partner Ernst & Young, **Claudio Calabi**, a.d. Risanamento, **Maurizio Dallochio** e **Luigi Arturo Bianchi**, Università Bocconi, **Claudio Battistella**, IntesaSanpaolo, **Gaetano Casertano**, d.g. Staff Risanamento, **Anna Gervasoni**, d.g. Aifi, **Tiziano Piemontesi**, UniCredit, e **Lucia Savarese**, Monte dei Paschi di Siena.

14 febbraio, ore 10, Bocconi; tel. 02/58363624
www.unibocconi.it/eventi

partecipazione, tra gli altri, di **Mario Virano**, presidente Osservatorio Torino-Lione, **Paolo Costa**, presidente Autorità Portuale di Venezia (nella foto), e **Carlo Secchi**, **Lanfranco Senn** e **Oliviero Baccelli**, Università Bocconi. Nell'occasione sarà presentato il libro *L'Italia in Europa. Le politiche dei trasporti per rimanere in rete* di **Oliviero Baccelli** e **Francesco Barontini** (Egea).



1 marzo, ore 14,30,
Bocconimemit@unibocconi.it



FAI E BOCCONI SUONANO PER L'EMILIA

Il Fai, Fondo ambiente italiano, in collaborazione con l'Università Bocconi organizza un concerto per raccogliere fondi da destinare alla ricostruzione del municipio di Finale Emilia che subì ingenti danni durante il terremoto nel maggio dell'anno scorso. La pianista **Maria Perrotta** suonerà le sonate n. 109/110/111 di Beethoven.

26 febbraio, ore 21, Aula Magna, Via Roentgen 1



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Giulia Belloni** (laureata in Economia politica nel 1981) è la nuova responsabile dell'Associazione Alumni Insead. Belloni ha lavorato presso Morgan Stanley, Jp Morgan e Russel Reynolds Associates.

■ **Henkel** ha nominato **Bernadette Bevacqua** (laureata in Economia aziendale nel 1998) direttore generale della Divisione Henkel Beauty Care al consumo.

■ **Pietro Borsotti** (laureato in Economia aziendale nel 1989) è stato nominato direttore commerciale di Maison Leonard. Borsotti ha lavorato presso Valentino Fashion Group, Marlboro Classics e dal 2007 era responsabile della filiale francese di Trussardi.

■ **Alessandro Giannuolo** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è diventato direttore generale di Bcs, società attiva nel settore della meccanizzazione. Giannuolo ha lavorato in Arthur Andersen e in Mosa Spa.

■ **Paolo Lasagni**, laureato in Economia aziendale nel 2004, è il nuovo direttore generale di Casa Girelli, azienda vinicola del Gruppo LaVis. Lasagni ha lavorato in JP Morgan Chase Bank, General Electric.

■ **Luca Mignini** (laureato in Economia aziendale nel 1986) è stato nominato senior vice president e president Campbell International di Campbell Soup Company. Mignini ha lavorato molti anni presso SC Johnson.



■ **Carlo Rossanigo** (laureato in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo direttore rapporti istituzionali relazioni esterne e media di Rcs MediaGroup.

■ **Luca Rossi** (laureato in Economia aziendale nel 1988) è il nuovo responsabile di Europa, Medio Oriente e Africa di A.T. Kearney. Dopo un'esperienza in Citibank, Rossi è entrato in A. T. Kearney nel 1997.

Meomartini, presidente di Speed MI Up

Alberto Meomartini è stato nominato presidente di Speed MI Up - officina di imprese e professioni, l'incubatore creato da una collaborazione tra Università Bocconi, Camera di commercio di Milano e Comune di Milano, che potrà ospitare fino a 20 imprese e 40 professionisti. Il primo bando (ogni anno ne verranno pubblicati due), che selezionerà cinque imprese e dieci professionisti, è già online al sito www.speedmiup.it. Speed MI Up è un incubatore specializzato nello sviluppo delle competenze di business e management.



ment, finalizzato ad attrarre talenti imprenditoriali, anche internazionali, stimolando l'occupazione a Milano e provincia. Farà leva sull'esperienza di formazione e consulenza della Bocconi e della Camera di commercio di Milano, allo scopo di accelerare la crescita delle imprese e dei professionisti innovativi.

Alberto Meomartini, laureato in economia e commercio nel 1973, è presidente di Assolombarda e di Saipem, nonché vicepresidente della Camera di commercio di Milano. Non ha mai interrotto i rapporti con l'Università Bocconi e, oggi, siede nel suo consiglio d'amministrazione ed è presidente di un suo centro di ricerca:

L'Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente (Iefe).
Fabio Todesco

STEFANO GATTO E I DESTINI PARALLELI

Nato a Torino e vissuto a lungo in Spagna, **Stefano Gatto** (laureato in economia politica nel 1987) guida la delegazione dell'Unione Europea in El Salvador e ha appena pubblicato su Lo Spazio della politica (www.lospaziodelapolitica.com) un e-book, scaricabile gratuitamente, che confronta Italia e Spagna nel contesto della crisi economica degli ultimi anni. "Il mio punto di osservazione privilegiato", spiega l'autore, che si definisce completamente biculturale, "evidenzia alcune differenze spesso sottovalutate". E così, tra analisi socio-economiche e approfondimenti storici, il diplomatico bocconiano conclude il suo *Italia e Spagna: Destini paralleli?* con una gustosa postfazione calcistica: "Italiani e spagnoli non possono andare d'accordo sul calcio", dice, "perché, mentre l'italiano è più legato al risultato, lo spagnolo dà più importanza al frastuono, all'estetica del gioco". Sarà per questo che, juventino di nascita, ha scelto il Barça come squadra d'adozione.

Laura Fumagalli

VICARI, UN COMITATO PER IL SOCIALE

✱ **Salvatore Vicari**, ordinario di Economia e gestione delle imprese, è stato nominato presidente del Comitato Community and social engagement della Bocconi. "La nostra università", afferma Vicari, "ha intrapreso attività importanti in campo sociale per il sostegno della comunità e del territorio in cui operiamo con una serie di progetti volti allo sviluppo degli aspetti etici e sociali come, tra gli altri, lo Sportello volontariato". Il Comitato, nominato con decreto del rettore, sarà composto anche dai docenti Antonella Carù, Elio Borgonovi, Giorgio Fiorentini e Alberto Grando e dai dirigenti Stefania Bianchi e Salvatore Grillo. "In Bocconi vengono svolte già da tempo molte attività in campo sociale", prosegue Vicari, "questo comitato avrà il compito di coordinarle, gestirle, monitorarle e promuoverne di nuove, coinvolgendo tutta la comunità della Bocconi e della SDA".



Tutti gli uomini (e le donne) di Bruno Busacca in SDA Bocconi

Il dean di SDA Bocconi **Bruno Busacca**, nominato a fine novembre, ha annunciato la nuova squadra che lo affiancherà nel prossimo biennio in cui dirigerà la school of management e che prevede sei direttori di divisione e sei direttori d'area. Quattro i nomi nuovi a capo delle di-

visioni: **Rossella Cappetta** (Divisione Master), **Marta Barbieri** (Divisione Formazione manageriale su misura amministrazioni pubbliche, sanità e non profit), **Alessandro Zattoni** (Executive education open programs division) e **Giacomo De Laurentis** (Divisione Formazione manageriale

su misura banche, assicurazioni e intermediari finanziari). Riconfermati invece **Giuseppe Soda** (Divisione Ricerche Claudio Dematté) e **Federico Visconti** (Divisione Formazione manageriale su misura imprese). A dirigere le aree saranno **Fabio Ancarani** (Marketing), **Andrea Dossi** (Am-

ministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare), **Giam-paolo Gabbi** (Intermediazione finanziaria e assicurazioni), **Massimo Magni** (Organizzazione e personale), **Greta Nasi** (Public management and policy) e **Markus Venzin** (Strategia e imprenditorialità).
Tomaso Eridani



IL GOVERNO DELLE VENDITE

In *Programmazione e controllo delle vendite* (Egea 2013, 200 pagg., 25 euro), **Chiara**



Mio illustra ruolo e valenza del sistema di programmazione e controllo con riferimento all'area vendite proponendo strumenti adeguati ad analizzare la redditività e offrire ai decisori le informazioni indispensabili. Confrontandosi con le sfide si propone un nuovo modello di governo aziendale e alcuni casi che esplicano quanto viene proposto nella parte teorica.

CREARE VALORE A LUNGO TERMINE



Cosa rende un investimento sostenibile e responsabile?

Davide Dal Maso e **Giorgio Fiorentini** in *Creare valore a lungo termine* (Egea 2013, pagg. 272, 33 euro) offrono una riflessione e sistematizzazione agli operatori del mondo della finanza o ai soli osservatori del mercato.

Dalle definizioni e classificazioni, alle modalità di gestione, alle caratteristiche del mercato affidando a capitoli specifici approfondimenti e narrazione di esperienze significative.

SETTE ANNI DI NAPOLITANO



Sono pochi i volumi di costituzionalisti sul ruolo del Capo dello Stato. **Davide Galliani**, in *Sette anni di Napolitano* (Ube 2012, 216 pagg., 16 euro), riflette sulla condizione del costituzionalismo per evitare ritorni a passati bui e considerare la migliore strada da imboccare. Dal-

l'analisi del sistema monarchico e di quello repubblicano ai principali avvenimenti di interesse politico-costituzionale delle presidenze pre-Napolitano, agli attuali sette anni di presidenza.



Capire i numeri per capire le persone

Oggi tutto quello che facciamo genera dati e per comprenderli e per ottenere il massimo da questi non abbiamo bisogno né di competenze matematiche o statistiche, né di software costosi. Anzi, metodi e strumenti per dare senso a questo diluvio di dati diventano improvvisamente molto più semplici, meno costosi e più precisi di quanto non fossero anche solo un anno fa. **Dimitri Maex**, managing director di OgilvyOne New York, è autore di *Il fascino dei numeri. Far crescere il business con i dati a disposizione* (Egea 2013, 240 pagg., 30 euro), un viaggio nel mondo dei numeri capaci oggi di guidare le relazioni tra le cose e le persone, tra le cose e le città, tra le cose e le istituzioni, tra le cose e le aziende, tra le cose e le società.... “Fino a scoprire che i numeri oggi possono arrivare a guidare anche la produzione delle nostre idee”, come dice **Paolo Iabichino**, executive creative director OgilvyOne a cui è stato affidato il saggio iniziale del libro. In uno stile semplice e chiaro, Maex spiega come prevedere quale valore i clienti attuali e potenziali avranno in futuro e come scoprire dove stanno,

sia nel mondo fisico sia online, e come si comportano in mobilità con i loro smartphone; su quali siti o social network passano il loro tempo, quali app usano e per cercare che cosa.

Interpretare i dati con l'attitudine corretta insegna a distinguere quali clienti comprano i prodotti perché rispondono perfettamente ai loro bisogni, quali fanno acquisti perché apprezzano la pubblicità, quali invece scelgono attirati dal prezzo, quali effetti sortisce il passaparola. Diventa allora possibile allocare le risorse destinate al marketing in modo che possano generare il massimo dei ritorni e usare le tecnologie più innovative per ottimizzare le vendite e gli sforzi di marketing. Il libro di Maex propone casi concreti e ogni capitolo è costruito a partire da una domanda attraverso la quale l'autore accompagna il lettore all'interno di modelli complicatissimi, riuscendo a raccontarli con leggerezza e competenza. Non ci saranno tutte le risposte, ma permetterà al lettore di incontrare una nuova sensibilità verso la professione che, nonostante ricca di numeri, è fatta comunque di persone.



Piccole ma competitive



Il libro nasce da una grande passione ed esperienza per la microimpresa: luogo produttivo e ideale in cui l'uomo è artefice e protagonista della propria esistenza lavorativa. “Oggi in Italia è inevitabile puntare sulla microimpresa” dice **Andrea Scalia** in *Microimpresa. Macrocompetizione. Innovare e aggregarsi per ripartire* (Egea 2012, 416 pagg., 38 euro), “quella della manifattura, dei servizi, del commercio o dell'agricoltura. Le micro e piccole imprese rappresentano in Italia il 98% circa di tutte le imprese esistenti”. Vi sono motivazioni profonde per interessarsi, ma un avvertimento è necessario: la competizione delle imprese italiane dovrebbe finalizzarsi al sempre maggiore valore dei prodotti e servizi realizzati. È un certo tipo di innovazione la chiave di volta per gli imprenditori italiani sempre attenti ad aggiungere peculiarità e valore al loro lavoro.





Abu Dhabi new generation. Ma in famiglia



In tutta l'Asia il business è una questione di relazioni, ma le sfumature sono diverse. In Cina e nel resto dell'Estremo Oriente si percepisce la pianificazione, si capisce che il contatto personale è inserito in un disegno più ampio, finalizzato allo sviluppo degli affari. Ad Abu Dhabi c'è maggiore spontaneità. Dopo pochi mesi di lavoro può capitare che i colleghi locali ti invitino al pranzo del venerdì, un affare di famiglia allargata, con tutto il calore delle tradizioni. Solo in seguito cominceranno a chiederti un parere su qualcosa che ha a che fare con la professione, e da cosa nascerà cosa – ma l'avvio della relazione sembra sempre sincero.

Una cultura delle relazioni che assomiglia più a quella italiana che a quella asiatica è solo una delle sorprese che un luogo come Abu Dhabi riserva a chi conosce l'area solo attraverso gli stereotipi mediatici. Lo stile di vita degli espatriati occidentali è reso gradevole dal recente sviluppo della città. Negli ultimi tre-quattro anni sono sorti nuovi palazzi di prestigio, sono state completate intere zone della città, sono stati realizzati un circuito di Formula 1 e un parco a tema come il Ferrari World. Nel futuro prossimo sorgeranno qui succursali del Louvre e del Guggenheim. Eppure, lo sviluppo è recente. Quando sono arrivato qui, nel 2008, la città mi sembrava arretrata, quasi intorpidita rispetto al lusso e alla vivacità di Singapore o Dubai, ma il boom del prezzo del petrolio ha indotto una crescita sorprendente e attirato espatriati da ogni angolo del mondo.

Oggi i locali sono una minoranza molto privilegiata, intorno al 20% della popolazione. Non avrebbero bisogno di lavorare, ma le nuove generazioni sono dinamiche, vogliono lasciare il segno e guidare lo sviluppo del loro paese. Studiano all'estero e sono motivatissimi, a

differenza dei loro fratelli maggiori che, secondo le testimonianze di chi ci ha lavorato insieme, vivevano l'occupazione come una sinecura.

Mi sono reso conto della velocità del cambiamento e dei suoi effetti sui caratteri delle persone quando mi sono trovato a discutere con il mio reparto di dove organizzare una sessione di teambuilding. Un ventenne, che di lì a poco sarebbe partito per un Mba a Stanford, propose di campeggiare nel vicino deserto; un collega cinquantenne ribatté che avrebbe preferito un bel resort a cinque stelle, dato che aveva vissuto in una tenda per più di 20 anni.

Gli espatriati sono una maggioranza tutt'altro che omogenea. Gli occidentali occupano posizioni di responsabilità e rappresentano meno del 10% della popolazione. Gli arabi immigrati da fuori Emirati sono stati i primi nuovi arrivati, a partire dalla metà degli anni '70, quando i prezzi del petrolio s'impennarono una prima volta, e con il tempo sono riusciti a ritagliarsi un certo benessere e prestigio, coordinando le ondate successive di immigrati. Il settore dei servizi, soprattutto commercio, è appannaggio degli immigrati dal Sud-Est asiatico, che si accontentano di salari molto ridotti per gli standard locali e contribuiscono così a tenere a bada l'inflazione. Nelle costruzioni sono impiegati soprattutto uomini provenienti dai vari paesi del subcontinente indiano e sono quelli che hanno subito il maggiore contraccolpo della crisi mondiale.

Ad Abu Dhabi non si assiste a licenziamenti di massa, anche se le assunzioni, negli ultimi tempi, procedono a ritmo ridotto; gli investitori dell'area, se si eccettua la politica aggressiva del Qatar, preferiscono restare alla finestra, anche se la liquidità non manca. Ad essersi fermata è solo l'edilizia. ■

Daniele Cappelletti

33 anni, è laureato in Economia aziendale alla Bocconi. Dopo un Mba all'Insead ha lavorato a Singapore, in Cina e ad Hong Kong prima di approdare ad Abu Dhabi, dove ricopre il ruolo di vice president financial services per Mubadala, il fondo di investimenti strategici del governo di Abu Dhabi incaricato di diversificare l'economia locale. Daniele è membro del chapter BAA (Bocconi Alumni Association) Penisola Arabica ed è responsabile delle attività ad Abu Dhabi



**EMPOWER YOUR VISION THROUGH
KNOWLEDGE AND IMAGINATION.**

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

EXECUTIVE EDUCATION

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

Arrivano i Pixel di Egea

le 160 pagine essenziali per conoscere i temi economico-sociali



Firmati da autori di prestigio, innovativi per qualità dei contenuti, sinteticità dei testi e fruibilità multiformato: corredati da risorse digitali (approfondimenti, case history, esercitazioni e test, materiali multimediali, glossario), disponibili in un'area web dedicata.

ANCHE IN FORMATO EPUB, PDF E IN APP (EgeaDoc)

Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it