

# via Sarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 11 - anno VIII Novembre 2013

ISSN 1828-6313



*L'impegno delle aziende  
per la sostenibilità  
ambientale può accelerare  
la crescita economica e  
rendere migliore il pianeta  
Ecco che cosa si fa già  
e che cosa può migliorare*

*Fabio Iraldo,  
Edoardo Croci,  
Francesco Perrini,  
docenti Bocconi*

## IMPRESA GREEN

« Come si possono far  
funzionare le società confiscate  
alle organizzazioni mafiose

« L'Italia è ferma perché  
non ha mai superato i modelli  
imitativi degli anni '70

« Le private label  
della grande distribuzione  
all'attacco dei brand

Presented by



# FT FUTURE OF ITALY SUMMIT

## Charting the Way Ahead

**18 November 2013 | Rome Cavalieri**

The FT Future of Italy Summit: Charting the Way Ahead will bring together top level industry leaders and global corporate investors to discuss the direction the new administration – the youngest government in the world – is taking to navigate its way out of an extended downturn. This strategic one-day conference will address the political and economic outlook, its amplified role within the region and on the global stage, and the opportunities facing international business interests in Italy.

### **Key themes to be addressed include:**

- How will the current administration reignite economic growth, maintain political stability and ensure industry competitiveness?
- Which policy changes and measures will boost economic recovery and improve Italy's position in the investment community?
- Which sectors offer the highest opportunities for international corporations and investors?
- Is Italy going in the right direction?

**[www.ft-live.com/italy](http://www.ft-live.com/italy)**



@FTLiveTweets #FTItaly

Strategic Partner

**CLIFFORD  
CHANCE**

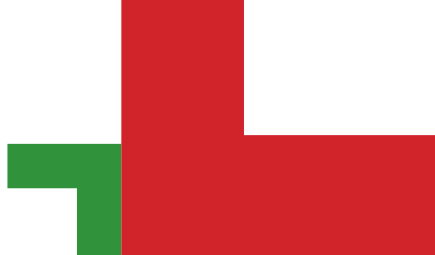
Lead Supporting Partner

**GRUPPO24ORE**

Supporting University



**Università Commerciale  
Luigi Bocconi**



IT:

ROME

ers, policy-makers and  
ment in Italy's history -  
explore the country's  
ne risks, challenges and

ncourage long-term

within the global

## SPEAKERS



**Enrico Letta**  
Prime Minister  
*Italy*



**John Thornhill**  
Deputy Editor  
*Financial Times*



# LAUREE TRIENNALI IN ECONOMIA



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

**Bocconi. Empowering talent.**

**DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE**

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

**Bocconi** Undergraduate  
School

# SOMMARIO



**IN COPERTINA:** Fabio Iraldo, Edoardo Croci e Francesco Perrini, docenti dell'Università Bocconi

**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numero 11 - anno VIII - Novembre 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**

Matlilde 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 Fitolito:**

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpoint.it)

**Stampa:** Rotolito Lombardia Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

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

## SERVIZI COVER STORY

8

Verde, il colore della crescita economica e sociale

di *Francesco Perrini*

L'impronta da seguire

di *Fabio Iraldo*

Perché rivalutiamo l'incontro Rio+20

di *Edoardo Croci*

Eroi dell'Antropocene

di *Stefano Pogutz*

13

## CRIMINE

Come far funzionare le aziende confiscate

di *Alberto Grando e Giovanni Valentini*

14

## FINANZA PUBBLICA

Amministratori locali, vittime o carnefici?

di *Fabrizio Pezzani*

15

## SVILUPPO ECONOMICO

Se l'Italia resta ferma al modello degli anni '70

di *Francesco Giavazzi*

16

## RETAILING

Le private label si fanno l'estension

di *Sandro Castaldo e Monica Grosso*

17

## ENERGIA

Che clima farà nel 2030

di *Luigi De Paoli*

18

## FINANZA

La nuova sostenibilità

di *Lucilla Tealdi*

19

## AGROALIMENTARE

Bio vuol dire salute e conoscenza

di *Enzo Baglieri e Vitaliano Fiorillo*

20

Ci sarà anche Ratan Tata, chairman di Tata Trusts, alla lectio inaugurale dell'Avvocato Giovanni Agnelli associate professorship in economics della Bocconi che si svolgerà il 22 novembre



**www.viasarfatti25.it**



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su [ViaSarfatti25.it](http://ViaSarfatti25.it), il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

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

## RUBRICHE

- 4 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di *Andrea Celauro*
- 6 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*
- 20 **EVENTI** a cura di *Tomaso Eridani*
- 22 **PERSONE** a cura di *Davide Ripamonti*
- 23 **LIBRI** a cura di *Susanna Della Vedova*
- 24 **OUTGOING** di *Giovanni Salvucci*



## CARI ALUMNI



*Incontrando a ottobre a Los Angeles la prima classe di studenti del World bachelor in business li ho definiti pionieri: saranno infatti i primi a studiare in tre continenti diversi assorbendone la cultura e imparando a pensare e agire in modo globale.*

*Sarà la prima generazione di alumni bocconiani che, fin dai banchi dell'università, intesserà relazioni, conoscenze e rapporti a Milano, Los Angeles e Hong Kong diventando così il centro di un nuovo sistema di networking.*

*Ma se questi 45 giovani provenienti da 13 paesi hanno la fortuna e la responsabilità di essere dei pionieri, tutti noi bocconiani di ieri e di oggi ci sforziamo ogni giorno per essere degli innovatori nei nostri campi. Come università proponendo, per esempio, nuove modalità didattiche (come quelle allo studio del nostro centro Beta e come lo sviluppo, grazie al nuovo accordo con Coursera, dei Mooc, Massive open online course) e sviluppando ricerche su temi di frontiera e al servizio dei policy maker come nel caso del Forum Idee per la crescita. Come alumni e come BAA portando sempre più la nostra esperienza e le nostre idee nel mondo: come avverrà in occasione della Bocconi Alumni Asia Conference il 15 e 16 novembre a Singapore.*

*Andrea Sironi, rettore*



## L'Asia conference di Singapore

**A**llargare i confini e raggiungere gli alumni sparsi nel mondo: è lo spirito che anima la Bocconi alumni Asia conference, il 15 e 16 novembre a Singapore, la prima di una serie di conferenze che la BAA vuole in motion, come in movimento continuo sono i laureati Bocconi e diplomati SDA Bocconi in giro per il mondo. Il primo stop sarà a Singapore, ospite del locale chapter BAA, poi cambierà destinazione ogni anno. All'appuntamento saranno presenti il rettore dell'Università, **Andrea Sironi**, il presidente della BAA, **Pietro Guindani**, e il prorettore all'internazionalizzazione della Bocconi, **Stefano Caselli**.

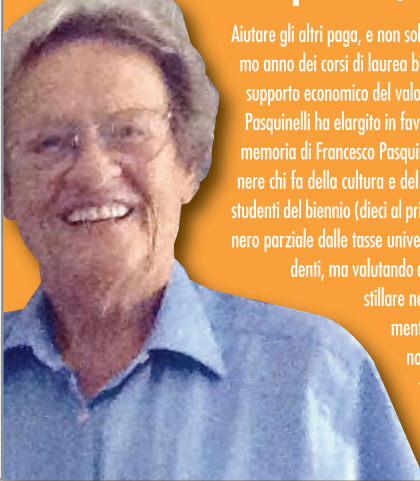
A Singapore l'obiettivo è raccogliere l'accademia, il mondo economico e imprenditoriale e le istituzioni intorno ai temi chiave del business bilaterale Asia-Europa. Speaker della prima giornata saranno l'ambasciatore italiano a Singapore, **Paolo Crudele**, l'ambasciatore di Singapore in Italia, **Loo Choon Yong**, e il capo della sezione per l'economia e il commercio della delegazione Ue a Singapore, **Raffaele Quarto**. Sironi discuterà della crisi economica in Italia ed Europa, mentre **Claudio Dordi** (Bocconi) analizzerà le opportunità per le aziende italiane in Asia. Del sistema finanziario europeo parlerà Caselli il 16, mentre **Eugenio Mor-**

**purgo**, ceo di Fineurop Soditic, tratterà delle opportunità in Italia per gli investimenti stranieri. Poi alcuni alumni senior nel top management di aziende italiane in Asia condivideranno la propria esperienza con il chapter leader di Singapore **Andrea Costantini**.

“Con questo evento, Università e BAA si immergono direttamente nei propri mercati di riferimento sia per l'attrazione di potenziali studenti, sia per lo sbocco dei laureati” spiega **Federico Tasso**, senior vice president international developments del Gruppo Gtech (Lottomatica) e consigliere della BAA per i foreign chapter. [www.asiaconference.alumni.bocconi.it](http://www.asiaconference.alumni.bocconi.it)

### fundraising news

## Fondazione Pasquinelli, altri 280 mila euro di sostegno



Aiutare gli altri paga, e non solo per la soddisfazione personale di aver compiuto un bel gesto. Dieci nuovi studenti al primo anno dei corsi di laurea biennali Bocconi vedranno ricompensato il loro impegno nel sociale e nella cultura grazie al supporto economico del valore di 280 mila euro che anche quest'anno, per il secondo anno consecutivo, la Fondazione Pasquinelli ha elargito in favore dell'Università. La Fondazione, guidata da **Giuseppina Antognini** (foto), è dedicata alla memoria di Francesco Pasquinelli, imprenditore milanese con la passione per la musica, ed è nata con l'intento di sostenere chi fa della cultura e del sociale il proprio obiettivo. Proprio in quest'ottica, la Fondazione sostiene attualmente 20 studenti del biennio (dieci al primo anno e dieci al secondo) e, per i prossimi due anni, ne sosterrà altri 20 attraverso l'esonero parziale dalle tasse universitarie al 60%. Gli esoneri sono assegnati in base a requisiti di merito e reddito degli studenti, ma valutando anche il loro interesse per attività di carattere sociale, culturale e artistico. “Cerchiamo di instillare nei ragazzi il concetto del dare”, spiega Antognini. “Sostenere uno studente avrà poi sicuramente una ricaduta sociale. Questi giovani dovranno a loro volta impegnarsi perché altri possano essere sostenuti. La solidarietà, infatti, deve essere una catena”. Tra gli studenti selezionati quest'anno c'è **Claudia Aiello**, volontaria dell'associazione studentesca Aiesec: “Quando si fa volontariato, non lo si fa per ricevere un plauso. Però è bello vedere che il proprio impegno è riconosciuto ed è importante che ci siano Fondazioni che se ne interessano”.

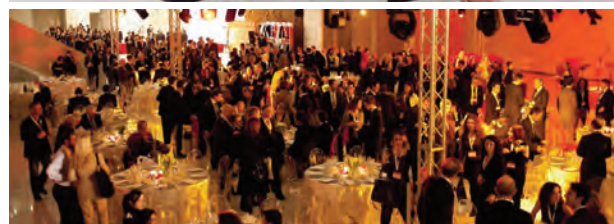




## Il Buon Natale con un party

**C**hristmas party 2013, l'11 dicembre, sarà l'occasione per la Bocconi Alumni Association non solo di scambiare gli auguri con tutti i soci intervenuti, ma anche per comunicare il nome del nuovo vicepresidente on campus dell'associazione. Il nuovo Vp on campus è stato selezionato tra gli studenti delle lauree specialistiche o degli ultimi due anni della laurea magistrale in giurisprudenza. Per candidarsi alla carica, gli studenti erano chiamati a presentare una domanda corredata da cento firme di supporto, raccolte tra i loro colleghi. La partecipazione al Christmas party è aperta ai soci BAA e ai loro accompagnatori.

[alumnibocconi.it/christmas-party-baa-2013](http://alumnibocconi.it/christmas-party-baa-2013)



## Investire sulla propria carriera

È l'obiettivo di My Sweet Career, che torna il 16 novembre a Milano alle 8,30. Come per le passate edizioni, il seminario è dedicato a chi cerca nuovi stimoli e vuole mettersi in gioco per dare nuovo slancio alla propria carriera. Ai partecipanti è richiesto coinvolgimento, ma anche un'esperienza di lavoro di minimo 5 anni. L'incontro, che si dividerà tra fasi di plenaria e fasi di workshop, sarà guidato da **Anna Simioni**, executive vice president UniCredit, responsabile Corporate Learning e UniManagement e consigliere BAA per l'area Career, e vedrà la partecipazione di **Massimo Mondazzi**, cfo Eni. [www.alumnibocconi.it/my-sweet-career-2013](http://www.alumnibocconi.it/my-sweet-career-2013)

## Chiedimi se sono imprenditore

Ha creato anche l'hashtag #matteoelasuati per diffondere il più possibile il questionario sulla base del quale porterà a termine il proprio elaborato di laurea. **Matteo Dezi**, laureando del corso di laurea specialistica in Economics and management of innovation and technology della Bocconi (Emit), ha lanciato un sondaggio tra gli alumni per capire quali caratteristiche sono alla base del comportamento imprenditoriale e per verificare la tesi, già espressa da **Edward Lazear** (Stanford), secondo cui gli individui che presentano competenze equilibrate tra loro avrebbero maggiori probabilità di diventare imprenditori. Questo il link per partecipare al questionario, che è in forma anonima: [https://unibocconi.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_8zUpd5laccgHlz](https://unibocconi.qualtrics.com/SE/?SID=SV_8zUpd5laccgHlz)



## C'è crowdfunding e crowdfunding

Di opportunità e modelli di funzionamento di questa forma collaborativa di raccolta fondi (equity based, reward based e charity based) si discuterà il 7 novembre in Bocconi (via Sarfatti 25, ore 18) in 'Crowdfunding: Untapping its potential', evento organizzato dai Topic Ict, Plurality & Diversity ed Entrepreneurship della BAA. Intervengono **Tommaso Baldissera Pachetti**, ceo di Crowdfundme; **Marta Mainieri**, fondatrice di Collaboriamo.org e blogger di Chefuturo.it; **Andrea Mesutti**, Lega Colucci & Associati Law Firm e membro di "Milano Capitale delle Start-up"; **Massimiliano Rigo**, audit KPMG sull'Equity crowdfunding; **Fabio Simonelli**, project manager di Eppela. [ict@alumnibocconi.it](mailto:ict@alumnibocconi.it)

## L'e-commerce in Svizzera

Ricerca, workshop e network: sono le tre parole chiave della Swiss e-commerce conference, la prima conferenza svizzera dedicata esclusivamente al commercio elettronico. La giornata, organizzata da NetComm Suisse e patrocinata dalla BAA, si terrà il 20 novembre a Lugano presso il Palazzo dei Congressi.

Iscrizioni su <http://e-commerceconference.ch/>

## dal network

### L'anima culturale del Meno

Ha preso il via una quindicina di anni fa e oggi può contare su un bacino di alumni che supera le ottanta unità: è il chapter BAA di Francoforte, guidato da un anno da **Davide Lunghi** (nella foto), direttore operativo della divisione orologi e gioielli di LVMH su tutti i mercati dell'Europa continentale. L'attività del chapter si divide tra i tre filoni della cultura, del social networking e della formazione: su quest'ultimo fronte, il 7 novembre è in programma un incontro con **Simon Boell**, career coach e head hunter, per mettere a punto le tecniche per proporsi al meglio nel mondo del lavoro. "L'anno prossimo", aggiunge Lunghi, "vorremmo creare un ciclo di appuntamenti di formazione, con l'obiettivo di valorizzare i talenti". Il gruppo è particolarmente attivo nelle relazioni con le istituzioni locali legate al nostro paese, come il consolato, l'Ente nazionale italiano del turismo e l'Istituto italiano di cultura, insieme ai quali hanno organizzato lo scorso luglio una tavola rotonda per dare slancio alla collaborazione tra le diverse anime dell'italianità a Francoforte. Sempre all'Istituto italiano di cultura, "abbiamo presentato *Nel caso non ci rivedessimo - Una famiglia tra deportazione e salvezza 1938-1945*, il volume nel quale **Giorgio Sacerdoti**, professore della Bocconi, ha raccolto le memorie della propria famiglia". Di base, il gruppo organizza almeno due eventi al mese, uno tipicamente serale, al quale è invitato uno speaker, il secondo è quello che Lunghi e colleghi chiamano 'pranzo in città', un punto di incontro che ha il fine sia di mantenere le relazioni tra i membri e programmare l'attività, sia allargare la rete di conoscenze.

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





# C'è del marcio dappertutto

I paesi in testa alle classifiche dei più corrotti e quelli che guidano i ranking dei più corretti condividono almeno una spiacevole caratteristica: le imprese in qualche modo collegate ai politici locali si aggiudicano le commesse pubbliche molto più facilmente di imprese più produttive ma meno connesse, con il conseguente godimento di rendite ingiustificate e una significativa riduzione del benessere collettivo. Lo evidenziano le ricerche condotte indipendentemente da **Paolo Pinotti** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico ed Econpubblica) sull'Italia e da **Mario Daniele Amore** (Dipartimento di management e tec-



Mario Daniele Amore



Paolo Pinotti

nologia e Crios) sulla Danimarca. Pare esserci del marcio dappertutto, insomma.

Pinotti, in un articolo scritto con **Federico Cingano** di Banca d'Italia (*Politicians at Work: The Private Returns and Social Costs of Political Connections*, pubblicato su *Journal of the European Economic Association*), calcola che in Italia il reddito aggiuntivo attribuibile ai legami con i politici locali sia pari, in media, al 5,7% dei ricavi e che i guadagni siano particolarmente significativi in aree caratterizzate da spesa pubblica elevata e di alti livelli di corruzione.

Non solo: se il 5,7% è una media, il maggiore fatturato è particolarmente alto nelle regioni a più elevata spesa pubblica, dove rag-



giunge il 21,9%. Infine, l'articolo quantifica il danno che viene fatto alla collettività: la cattiva allocazione degli appalti pubblici a causa dei legami politici riduce di circa il 20% la capacità delle pubbliche amministrazioni di fornire beni pubblici.

Amore, in *The Value of Local Political Connections in a Low-Corruption Environment*, un paper scritto con **Morten Bennedsen** dell'Insead e di prossima pubblicazione su *Journal of Financial Economics*, dimostra che nei paesi meno corrotti i legami familiari con i politici locali hanno un effetto positivo sulla redditività delle imprese, grazie a un possibile trattamento di favore che ricevono nell'allocatione dei contratti pubblici, pur essendo meno produttive delle altre. La ricerca sfrutta alcuni aspetti della riforma amministrativa del 2005, che ha accorpato 238 comuni in 65 nuove amministrazioni, lasciando invece intatti altri 33 governi locali: si può infatti affermare che la riforma abbia aumentato il

## Governi centrali ed elezioni locali

I governi centrali possono influenzare l'esito delle elezioni locali attraverso la gestione dei trasferimenti pubblici ai comuni, secondo un'analisi di **Tommaso Nannicini** (Dipartimento di economia e Igier, nella foto) e **Fernanda Brollo** (University of Warwick, ma con un PhD alla Bocconi) riferita al Brasile: *Tying Your Enemy's Hands in Close Races: The Politics of Federal Transfers in Brazil*, pubblicato su *American Political Science Review*.

L'articolo evidenzia che in Brasile, negli anni pre-elettorali, i comuni con un sindaco affiliato al partito o alla coalizione del presidente ricevono più trasferimenti discrezionali finalizzati alla realizzazione di infrastrutture. Questo perché il governo federale punisce i sindaci del partito di opposizione che hanno vinto le elezioni precedenti, in modo da legare loro le mani in vista delle successive consultazioni.

Inoltre, il margine di vittoria nelle ultime elezioni ha un ruolo significativo, nel senso che tra i comuni allineati quelli che hanno vinto con un piccolo margine ricevono più trasferimenti, mentre tra i comuni non allineati quelli che hanno vinto con un piccolo margine ricevono meno trasferimenti, in modo che l'allocatione dei trasferimenti influenzi soprattutto le elezioni locali più combattute.

Le stime di Nannicini e Brollo indicano che i sindaci politicamente allineati con il presidente brasiliano, nelle elezioni più combattute, ricevono trasferimenti federali tra il 26% e il 41% superiori.



## Ricerca e industria nel biomedicale

Il rapporto tra l'industria e l'università e la ricerca pubblica, con particolare riferimento all'area biomedica, sarà tema del convegno "Scienza e industria. Ricerca e innovazione in biomedicina: una sfida per il paese", organizzato da Gruppo 2003 e Università Bocconi. Partecipano, tra gli altri, **Luigi Nicolais**, presidente Cnr, **Alessandro Siodoli**, presidente Assobiotech, **Rino Rappuoli**, Novartis Vaccines & Diagnostics, e **Tito Boeri**, Università Bocconi.

Mercoledì 27 novembre, ore 16, aula 202, via Sarfatti 25

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

potere dei politici eletti nelle nuove, più grandi amministrazioni, senza avere nessun effetto su quelle immutate.

I dati danesi mostrano che al raddoppio del potere di un politico (in termini di numero di abitanti per eletto, spesa per eletto e outsourcing per eletto) corrisponde pressappoco il raddoppio della redditività delle imprese connesse, misurata dalla redditività operativa del capitale investito.





## Tutto in famiglia, ma non in tutte le famiglie

Nominare un amministratore delegato (a.d.) di famiglia può rivelarsi un vantaggio o uno svantaggio per le aziende familiari, a seconda dell'ambiente in cui operano. Negli ambienti in cui prevalgono le regole informali, come i distretti industriali, un a.d. di famiglia migliora i risultati finanziari dell'azienda, mentre in contesti come il mercato azionario, in cui regole formali e trasparenza sono essenziali, un amministratore delegato di famiglia finisce per avere effetti negativi sulla performance.

**Guido Corbetta** e **Carmelo Cennamo** (Dipartimento di management e tecnologia, nelle foto) traggono questa conclusione in un articolo scritto con **Lucia Naldi** (Jönköping Business School) e **Luis Gomez-Mejia** (Texas A&M University): *Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context* (di prossima pubblicazione su *Entrepreneurship Theory and Practice*). Gli autori suggeriscono, però, che l'effetto negativo di un a.d. di famiglia sui conti delle società quotate non dovrebbe essere considerato l'unica misura degli effetti di una simile decisione: un a.d. di famiglia svolge anche un ruolo rilevante per il raggiungimento di obiettivi che la famiglia considera importanti e che la letteratura accademica riunisce sotto l'etichetta di ricchezza socioemozionale (socioemotional wealth, Sew): mantenere il controllo e sul funzionamento e la proprietà dell'azienda; perpetuare la dinastia familiare, assicurandosi che il business passi di generazione in generazione; sostenere l'immagine e la reputazione della famiglia.

Non tutte le aziende familiari sono uguali e questo studio segna il passaggio dalla comparazione tra aziende familiari e non familiari (il procedimento standard della ricerca passata) alla comparazione tra aziende familiari con caratteristiche diverse.



## Il museo garante dell'autenticità

Quando sono progettati in modo coerente con la brand identity, i musei aziendali possono essere un potente strumento di autenticazione, in mercati come quelli del lusso e della moda, che premiano sempre di più l'autenticità (un costrutto definito da leadership qualitativa, patrimonio storico e sincerità) rispetto alla standardizzazione e all'omogeneizzazione. È la conclusione a cui giungono due professoressi (**Maria Carmela Ostilio** e **Antonella Carù**, Dipartimento di marketing e SDA Bocconi, nella foto) e uno studente graduate (**Giuseppe Leone**) in un articolo che ha vinto il Best Paper Award per la categoria Marketing all'AIMAC 2013, the XII Conference on Arts and Cultural Management (Bogotà, Colombia, 26-29 giugno 2013): *Corporate Museum as a Pillar for Brand Authenticity in Luxury Companies. The Case of Salvatore Ferragamo*.



## A chi piace la nuova contabilità pubblica

**N**ell'ultimo decennio, il processo di modernizzazione del settore pubblico ha portato all'adozione di nuovi sistemi informativi come la contabilità economico-patrimoniale e le misure di performance non-finanziaria, che affiancano la tradizionale contabilità finanziaria. **Ileana Steccolini** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, nella foto), **Marianunziata Liguori** (Queen's University Belfast, visiting professor alla SDA Bocconi) e **Mariafrancesca Sicilia** (Università di Bergamo e SDA Bocconi) propongono una comparazione tra le opinioni dei dirigenti e dei politici in merito alla rilevanza delle diverse tipologie di informazioni (contabili ed extra-contabili),



testando diverse ipotesi con i dati raccolti in una survey dei comuni italiani con popolazione superiore agli 80.000 abitanti.

Nel paper *Some Like It Non-Financial... Politicians' and managers' views on the importance of performance information* (pub-

blicato da *Public Management Review*), le tre autrici sviluppano diverse ipotesi, basate sulla letteratura esistente e dimostrano come sia politici sia dirigenti ritengono più importanti le informazioni sulla performance reale delle attività, seguite dalle informazioni proprie della contabilità finanziaria. Le informazioni economico-patrimoniali sembrano essere le meno apprezzate da entrambe le categorie di soggetti. Tuttavia, lo studio rileva una divergenza di punti di vista rispetto alla contabilità finanziaria, una tecnica che sembra più importante ai politici che ai dirigenti. Pertanto emerge che le preferenze dei politici e dei manager sono più allineate di quanto faccia ritenere la letteratura corrente.

*La sostenibilità conviene perché, quando è integrata alla strategia aziendale, produce vantaggio competitivo. Le imprese che non stanno ancora cambiando sono avvisate!*

di Francesco Perrini @

# Verde, il colore della crescita econom

**L**a sostenibilità è una sfida globale che richiede un forte impegno per il cambiamento da parte di istituzioni, imprese e società civile a tutti i livelli. L'industria, i servizi e le aziende energetiche saranno sempre più coinvolte in questo cambiamento e obbligate a riconsiderare sia i propri modelli di business sia il proprio posto nella società. È indubbia la rilevanza attribuita oggi alla sostenibilità nel rilancio, anche sul piano competitivo, delle economie nazionali. In tale quadro, diviene fondamentale identificare le leve chiave per promuovere la sostenibilità delle imprese.

Lo scorso mese di settembre sono stati presentati due importantissimi documenti a New York in ambito Onu e vi è stata la più importante conferenza mondiale sulla strategia d'impresa organizzata dalla Strategic ma-

nagement society ad Atlanta dedicata a "Strategy and sustainability". Il primo documento è la "Dichiarazione universale dello sviluppo sostenibile", cioè un documento che ricalca quello del 1948, che sancì a livello mondiale la centralità e l'inviolabilità dei diritti umani. Si tratta di una raccomandazione ai governi redatta da un panel di esperti, guidato dall'economista Jeffrey Sachs della Columbia University e dal

presidente dell'Assemblea dell'Onu, Vuk Jeremic, secondo il quale il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile sarà la "sfida principale del XXI secolo". È composto di dieci punti, che vanno dalla decarbonizzazione del sistema energetico entro il 2050 alla lotta al climate change attraverso gli incentivi, fino a promuovere la gestione sostenibile e trasparente dell'acqua, delle terre agricole e delle foreste. In sintesi, gli stati dovrebbero impegnarsi a riferire ogni anno sulle loro attività di sviluppo sostenibile, che devono essere integrate nelle misure a favore della crescita economica e sociale; e le imprese, attraverso rapporti annuali, devono rendicontare sulla loro attività economica e sui suoi effetti sull'ambiente.

Il secondo è un report a cura del segretario generale dell'Onu, denominato *Corporate sustainability and the united nations post-2015 development agenda*, presentato in occasione dell'appuntamento triennale del Leaders summit 2013 organizzato dal Un global compact con l'obiettivo di capire "come coinvolgere le imprese verso gli obiettivi della sostenibilità". Il leit-motiv del Leaders summit è stato "Architects of a better world".

**@francesco.perrini**  
**unibocconi.it**

*Titolare della Sif chair of social entrepreneurship and philanthropy, Francesco Perrini è direttore del Cresv, il Centro di ricerca su sostenibilità e valore dell'Università Bocconi*







## ica e sociale

Alla conferenza di Atlanta, infine, i colleghi hanno unanimemente condiviso che la crescente complessità delle dinamiche competitive ha portato alla ricerca di nuove modalità di creazione del valore finalizzate a sostenere l'equilibrio delle imprese in una prospettiva di lunga durata. Definita come nuovo modello manageriale basato sulla valorizzazione delle relazioni e sulla capacità dell'impresa di integrare strategicamente questioni sociali e ambientali oltre quanto prescritto dalle leggi e da norme etiche individuali, la sostenibilità aziendale sta acquisendo un rilievo crescente quale approccio innovativo al successo dell'impresa. Infatti, la sostenibilità promuove la nascita di nuove iniziative imprenditoriali, l'innovazione tecnologica e sociale di prodotto, di servizio e di processo e sta modificando la governance e i modelli di business delle imprese, al fine di creare prosperità economica, capitale sociale e sostenibilità ambientale.

La sostenibilità integrata nella strategia produce un vantaggio competitivo. Le imprese che non cambiano e non vanno verso la sostenibilità sono avvisate! ■

# L'impronta da seguire

***La metodologia di calcolo della product environmental footprint introdotta dalla Commissione europea può ridare fiducia nelle comunicazioni delle aziende***

di Fabio Iraldo @



@fabio.iraldo  
unibocconi.it

Professore associato di management alla Scuola superiore Sant'Anna di Pisa, è uno dei coordinatori dell'Osservatorio green economy dello Ief Bocconi

Imprese che trasformano il proprio modo di produrre, approvvigionarsi e vendere e consumatori che cambiano le proprie scelte di acquisto: è il senso profondo della green economy. Anche nei mercati e nei settori di frontiera, tuttavia, la transizione verso modelli di produzione e consumo sostenibili è solo all'inizio. A frenarne lo sviluppo non è né la difficoltà culturale degli imprenditori a comprendere la rilevanza del tema ambientale né tantomeno la scarsa maturità e sensibilità dei consumatori. Secondo studi recenti, sono altre le barriere, molto più concrete.

Da un lato, nel bel mezzo dell'era della green economy, le imprese produttrici che inquinano di più sostengono costi fissi e variabili inferiori (scaricando quelli ambientali sulla collettività), poiché non investono in innovazione, potendosi quindi permettere di fissare prezzi più bassi. In assenza di correttivi, questo garantisce loro migliori performance competitive.

Dall'altro lato, per convincere i mercati a premiare i prodotti green, a maggior ragione nei periodi di crisi, occorrono motivazioni credibili e fondate, e spesso le imprese non sono in grado di fornirle. Fra gli indicatori che fotografano questa lacuna ve n'è uno si-

gnificativo, sviluppato da *National Geographic*. Il Greendex 2013 dimostra che la prima ragione per cui i 14.000 consumatori intervistati non scelgono prodotti sostenibili, è l'inaffidabilità percepita nelle dichiarazioni dei produttori. Si tratta del ben noto fenomeno del greenwashing, ovvero della propensione del marketing di valorizzare una presunta reputazione ambientale, non supportata da un impegno reale.

Esistono soluzioni che consentano di uscire da questa duplice impasse? La Commissione europea ne ha recentemente sperimentata una, dalle notevoli potenzialità. È stata introdotta la Product environmental footprint (Pef), una metodologia che regola il calcolo, la valutazione, la convalida di parte terza e la comunicazione dell'impronta ambientale dei prodotti e dei servizi. L'approccio seguito dalla Commissione si basa su un principio condiviso e già attuato in molte esperienze aziendali e di policy: l'impatto di un prodotto va mi-

### L'INIZIATIVA

Dalla climatizzazione degli ambienti alla raccolta differenziata, dai consumi alimentari a quelli di carta, passando per le scelte di mobilità di chi la raggiunge ogni giorno, anche un'università come la Bocconi ha un forte impatto sull'ambiente. L'attenzione dell'Università per questo aspetto si è esplicitata, fino a oggi, soprattutto nelle scelte tecnologicamente innovative che hanno caratterizzato la realizzazione degli edifici più moderni (e in particolare quello di via Roentgen), ma oggi si vuole fare di più, intervenendo anche sulle abitudini della comunità bocconiana e diffondendo allo stesso tempo la consapevolezza dell'importanza dei comportamenti sostenibili.

È per questo che nasce un marchio, "Bocconi Green", che contraddistinguerà le iniziative verdi dell'Università, a partire dalle case dell'acqua (distributori indoor di acqua filtrata e refrigerata) che saranno inaugurate lunedì 25 novembre. L'immissione di CO2 in atmosfera dovuta alla produzione delle bottiglie in Pet e alla loro movimentazione rappresenta un costo ambientale altissimo ed evitabile, tanto che il risparmio di emissioni dovuto a una casa dell'acqua è calcolato essere pari a quello che si ottiene piantando 165 alberi.





surato lungo tutto il suo ciclo di vita. Il risultato è una rosa di indicatori relativa alle principali categorie di impatto ambientale (emissioni di gas ad effetto serra, efficienza nell'uso delle risorse, impronta idrica etc.) che il produttore, previa convalida di terzi, è legittimato a utilizzare a fini competitivi e, in particolare, di marketing.

La Commissione sta puntando su questo strumento come leva principale per accrescere la quota dei prodotti verdi nel mercato unico, invitando le imprese a calcolare l'impronta che i propri prodotti lasciano e definendo un quadro di incentivi e premialità per chi deciderà di raccogliere la sfida. Molti sono coloro che stanno dimostrando di credere in questa prospettiva. Innanzitutto le imprese, con un numero crescente di grandi e piccoli player che hanno sviluppato e sottoposto a certificazione la propria impronta ambientale (si pensi a Luxottica per gli occhiali Rayban, Carlsberg per molte proprie birre). In secondo luogo le istituzioni, con il ministero dell'ambiente in prima linea nel supportare più di 200 progetti di sviluppo da parte del mondo imprenditoriale, attraverso il proprio programma di valutazione dell'impronta ambientale, nel cui ambito sono stati erogati 4 milioni di euro di finanziamento a imprese impegnate su questo fronte. Anche le regioni italiane sostengono la diffusione dell'impronta ambientale, soprattutto fra le pmi e i distretti industriali, facendosi promotrici di una rete (Cartesio - Cluster, aree territoriali e sistemi di impresa omogenei), che sta sperimentando sul campo la Pef comunitaria con un progetto europeo del programma Life+.

La principale incognita rimane legata alla reazione dei cittadini. Saranno disposti a dare fiducia a uno strumento autorevole, ma non semplice da comprendere e adottare come guida nelle scelte di consumo? ■

# Perché rivalutiamo l'incontro Rio+20

**Tra le eredità della Conferenza ci sono oltre 700 accordi volontari per un impegno totale di 513 miliardi di dollari**

di Edoardo Croci @

**G**li esiti della Conferenza internazionale organizzata dalle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile "Rio+20" erano stati giudicati deludenti dalla maggior parte degli osservatori. Rispetto alla storica conferenza del 1992, in cui erano state poste le basi per un impegno globale per la salvaguardia del pianeta, venti anni dopo i 188 paesi partecipanti erano riusciti a partorire solo un documento di impegni generici e non vin-

colanti, *The future we want*.

A poco più di un anno di distanza quel giudizio va corretto. Rio+20, benché scarsa di risultati tangibili immediati, ha portato alla condivisione di un'agenda globale per la crescita che vede gli attributi "green" e "low carbon" essenziali per il rilancio dell'economia, ha innescato un processo pervasivo di riforma della governance delle Nazioni Unite sul tema, ha portato all'elaborazione di nuovi obiettivi globali (*Sustainable development goals*) e ha promosso il coinvolgimento delle amministrazioni locali e delle imprese. Tra le eredità di Rio+20 ci sono più di 700 accordi volontari, per un impegno complessivo di 513 miliardi di dollari.

Il principale tema della Conferenza era proprio quello della green economy. Per rendere operativo questo concetto è emersa innanzitutto la necessità di definire metodologie e indicatori comuni per misurare lo sviluppo tenendo conto dell'impatto sulle risorse naturali e quindi l'opportunità di ridefinire le politiche pubbliche e le strategie di impresa valutando correttamente i costi e i benefici per l'ambiente. Tale sforzo ha generato una proliferazione di indici alternativi, tra i più recenti e promettenti dei quali figurano l'Iwi (Inclusive wealth index), l'Hdi (Human development index), il Better life index e il World happiness index.

Un aspetto particolarmente rilevante per promuovere la green economy è quello di utilizzare correttamente gli strumenti di mercato, in modo che le esternalità siano internalizzate e i prezzi riflettano la scarsità delle risorse naturali, fornendo segnali efficaci ai produttori e ai consumatori. A questo proposito gli studi promossi dalle



@**edoardo.croci**  
**unibocconi.it**

*Edoardo Croci è uno dei coordinatori dell'Osservatorio green economy dello Iefe Bocconi, nonché research fellow dello stesso centro di ricerche*

## L'OSSERVATORIO

Per analizzare caratteristiche e impatto dei settori verdi, e il loro potenziale ruolo nel rilancio della crescita, lo Iefe Bocconi (Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente) ha lanciato a settembre il nuovo Osservatorio green economy. Coordinato da **Edoardo Croci** e **Fabio Iraldo**, l'osservatorio indagherà sulle tematiche più rilevanti dal punto di vista della policy e del management. Il piano di attività sarà presentato in Bocconi il 19 novembre.

I temi energetici e lo sviluppo sostenibile sono sempre più al centro dell'agenda anche dell'Unione europea. Lo Iefe Bocconi e la Commissione europea - Rappresentanza a Milano hanno dato vita al Forum sulla politica energetica ed ambientale europea. Il forum, diretto da Michele Polo e coordinato da Edoardo Croci, si propone di monitorare l'evoluzione delle politiche europee in materia di energia e ambiente, valutarne le implicazioni per il sistema produttivo e promuovere il dialogo fra gli stakeholder (produttori e utilities, operatori del settore energetico, associazioni di categoria, imprese dei settori influenzati dalle politiche energetiche). [www.ife.unibocconi.it](http://www.ife.unibocconi.it)



principali organizzazioni internazionali rivelano che tasse e sussidi non sono commisurati alle esternalità e in molti casi hanno addirittura un effetto distorsivo. Si pone così in evidenza la necessità di una riforma fiscale ecologica, che veda la fiscalità ambientale sostituirsi a quella sul lavoro e sul reddito nell'ambito di una riduzione complessiva della pressione fiscale per paesi come l'Italia. A ciò dovrebbe accompagnarsi una corretta incentivazione delle filiere green, come quelle delle rinnovabili e del riciclo, che hanno già dimensioni di tutto rispetto (stimate in circa 30 miliardi di euro per il nostro paese).

Nella *Environmental performance review* sull'Italia pubblicata quest'anno dall'Ocse si mette in evidenza come le tasse ambientali generino solo il 6% circa del gettito fiscale complessivo, con una tendenza calante, mentre la fiscalità sul lavoro sia in aumento. È stata da poco riproposta una delega al governo per la riforma fiscale ecologica, elaborata, ma poi decaduta, sotto il governo Monti.

Gli ambiti potenziali di applicazione sarebbero ampi, sia a livello di amministrazione centrale, che locale. Tra i settori interessati: l'energia, dove è aperto il dibattito sulla preferibilità tra emission trading e carbon tax, la mobilità e trasporti, con lo sviluppo di sistemi di road pricing, in ambito urbano ed extraurbano (anche sulla base della direttiva europea "Eurovinette"), l'uso del suolo, con il prossimo avvio di mercati dei diritti edificatori in alcuni comuni, l'uso delle risorse naturali, con la definizione di tariffe in grado di riflettere pienamente il valore delle prestazioni ecosistemiche. ■

## Eroi dell'Antropocene

*Le iniziative delle imprese internazionali all'avanguardia in tema di protezione di clima, ecosistema e biodiversità*

di Stefano Pogutz @

**C**irca dieci anni fa Paul Crutzen, Nobel nel 1995 per le sue ricerche sullo strato di ozono, ha introdotto il termine Antropocene. Il neologismo esprime la caratteristica della nostra era geologica, in cui una sola specie, l'uomo, ha la capacità di alterare la regolazione del clima e le

caratteristiche della superficie terrestre, generando un impatto sul pianeta mai registrato prima. Gli effetti di questi processi sono monitorati dalla comunità scientifica, che negli ultimi anni ha evidenziato come la distruzione degli ecosistemi, la perdita di biodiversità e la degradazione del capitale



@stefano.pogutz  
unibocconi.it

Ricercatore di economia e gestione delle imprese, Stefano Pogutz collabora con il Cresv, il Centro di ricerca su sostenibilità e valore dell'Università Bocconi

### IL MASTER

Sostenibilità, cambiamenti climatici, energie rinnovabili, efficienza energetica, consumi verdi e sviluppo urbano sostenibile sono considerati, a livello globale, le sfide per il XXI secolo. La Bocconi è stata tra le prime a dedicare un programma specializzato alle problematiche ambientali ed energetiche avviando il Master in economia e management dell'ambiente (Mema), poi integrato con i temi dell'energia e dei cambiamenti climatici (Memae) nel 2009. Tre anni fa la valenza internazionale degli argomenti trattati ha portato all'ideazione di un nuovo percorso formativo, il Mager, oggi diretto da **Matteo Di Castelnuovo**, per rispondere sempre più puntualmente alle sfide globali del prossimo futuro. All'edizione del 2014 del Mager, che si struttura in 580 ore di insegnamento e 320 di stage, ci si può iscrivere sino al 21 novembre.

[www.unibocconi.it/mager](http://www.unibocconi.it/mager)

naturale siano sempre più pervasivi e incalzanti nell'apatia politico-istituzionale e nell'inefficienza di reali contromisure.

In questo ambito, anche i risultati raggiunti dalle imprese hanno mancato in efficacia. Una spiegazione è legata al fatto che gran parte degli interventi a tutela dell'ambiente si è focalizzata sui processi di trasformazione, mentre gli impatti che si generano a monte e a valle (indiretti), di norma molto più rilevanti in termini di danni agli ecosistemi e perdita di biodiversità, sono rimasti per anni esclusi dalle strategie aziendali.

### **Una mappatura delle prime 100 imprese di Fortune mostra che molte hanno avviato iniziative a supporto del capitale naturale**

Oggi, però, emergono nuovi comportamenti. Organizzazioni per la difesa del pianeta come The nature conservancy, il World resource institute o il Wwf, network di imprese come il World business council for sustainable development e agenzie Onu quali lo United nation environment programme hanno messo insieme le proprie forze per promuovere la difesa degli ecosistemi.

Una mappatura delle prime 100 imprese di *Fortune* mostra che un numero crescente di multinazionali hanno avviato iniziative a protezione del

capitale naturale. Si tratta non solo di settori che dipendono direttamente dalla quantità e dalla qualità dei servizi prodotti dagli ecosistemi (l'agroalimentare, il turismo, l'acqua, la produzione di legname), ma anche di attività che solo parzialmente utilizzano tali servizi (l'industria estrattiva e mineraria, le utility, le attività finanziarie).

Ad esempio, AcelorMittal, una dei leader dell'acciaio (oltre 20 miniere nel mondo), dal 2005 ha sviluppato un programma per la protezione della biodiversità in Liberia, dove estrae ferro da una miniera nelle Nimba Mountains, regione che contiene una delle poche foreste pluviali rimaste nell'Africa Occidentale, dichiarata patrimonio dell'umanità. Altro caso è quello di Syngenta, azienda svizzera dell'agri-business (produzione di semi e di fertilizzanti), che ha sviluppato uno specifico piano, Operation Pollination, per aumentare la produttività agricola investendo nella protezione degli impollinatori nativi in 15 paesi tra Europa e Usa. Anche Unilever, multinazionale che controlla marchi come Lipton, Dove e Knorr, ha avviato da anni un programma, in partnership con ong internazionali e locali, diretto a educare gli agricoltori da cui provengono le proprie materie prime anche sulla protezione della biodiversità. Altri esempi coinvolgono Chiquita, Kraft Foods, Nestlé o Ikea, che acquistano banane, caffè, cacao,

## IL CENTRO DI RICERCA

Il Cresv (Centro di ricerca su sostenibilità e valore) è un centro multidisciplinare fondato nel 2010 dalla fusione dei centri Space e Findustria, che punta a diventare un riferimento nella macroarea disciplinare della "creazione di valore sostenibile". La fusione è derivata dalla decisione di coordinare e integrare le attività di ricerca e insegnamento favorendo le sinergie fra i dipartimenti di management e di finanza.

Il centro conduce progetti di ricerca istituzionale e applicata in particolare su tre aree principali: corporate social responsibility; sostenibilità e valore; finanza strategica.

"L'impegno del Cresv si fonda sulla considerazione che la sostenibilità è una sfida globale che richiede un forte impegno per il cambiamento da parte di istituzioni, aziende e società civile a tutti i livelli. L'industria, i servizi e le aziende energetiche saranno sempre più coinvolte in questo cambiamento e quindi obbligate a riconsiderare sia i propri modelli di business sia il proprio posto nella società", spiega il direttore del Cresv, **Francesco Perrini**. "Per quanto riguarda in particolare i temi ambientali, i ricercatori del Cresv stanno guardando all'importanza di eco-efficienza, tutela del prodotto, tecnologie pulite, design per l'ambiente, così come al management ambientale. Alla luce delle proprie performance ambientali le aziende si trovano di fronte a nuovi modelli di gestione".

[www.cresv.unibocconi.it](http://www.cresv.unibocconi.it)

acqua o legno da produttori certificati da organizzazioni indipendenti come Rainforest alliance, Utz o Forest stewardship council.

Queste iniziative differiscono per obiettivi e raggio d'azione. Possono puntare a ridurre i rischi operativi, al controllo delle materie prime critiche, alla reputazione e all'immagine, ma possono anche derivare dalla volontà di esplorare nuove opportunità di mercato: Natura, azienda brasiliana leader nel settore cosmetico in Sudamerica, fa della protezione della foresta amazzonica un elemento fondante del proprio modello di business. Lo studio delle relazioni tra ecosistemi, biodiversità e organizzazioni apre dunque un'innovativa e ampia research agenda per chi svolge ricerca in ambito organizzativo-manageriale, nella consapevolezza che una rappresentazione del mondo senza la natura, quella che le discipline economico-aziendali propongono, risulta parziale, miope e sempre più pericolosa. ■





# Come far funzionare le aziende confiscate

*I fallimenti e le perdite di posti di lavoro si traducono nella rivalutazione dell'operato dei soggetti malviventi*

di Alberto Grando e Giovanni Valentini @

**L'**azione di contrasto alla criminalità organizzata passa attraverso il sequestro e la confisca di beni frutto di investimenti malviventi. Si tratta di proprietà immobiliari o di vere e proprie attività economiche, aziende. Al gennaio 2013, secondo i dati dell'apposita Agenzia, le aziende confiscate erano 1.708. Di queste, 623 basate in Sicilia, 347 in Campania e 223 in Lombardia.

Sottrarre queste aziende dalle mani della criminalità organizzata è utile non solo perché così si aggrediscono le associazioni di stampo mafioso nel proprio patrimonio, ma anche perché si neutralizzano alcune esternalità negative che queste aziende producono nei confronti di diversi interlocutori del sistema economico e che derivano dal loro potere in-

timidatorio nei confronti dei fornitori o concorrenti o dall'avere a disposizione ingenti risorse dovuto al riciclaggio o alla collusione con elementi del sistema bancario.

Questo sistema di gestione viene meno al momento del sequestro. Tuttavia, con esso viene meno anche il business model dell'azienda, che fatica a trovare un modello alternativo per sopravvivere. A questo momento di crisi si unisce il fatto che l'azione dell'amministratore giudiziario (al quale è affidata l'impresa) è orientata alla conservazione del patrimonio più che al rinnovamento strategico e allo sviluppo delle aziende. Il risultato di questo stato di cose e dei lunghi

tempi del procedimento penale e amministrativo, è che spesso le aziende sequestrate e confiscate falliscono. Ciò si traduce, anche per i lavoratori incolpevoli, nella perdita dell'occupazione e tende a diffondere tra le persone che vivono direttamente o indirettamente questo fenomeno una visione critica nei confronti dell'azione di sequestro dei patrimoni della criminalità e, talvolta, persino una pericolosissima rivalutazione dell'operato dei soggetti malviventi.

Per contribuire a invertire questa tendenza, e quindi facilitare la continuità aziendale delle imprese confiscate, è necessario introdurre competenze manageriali adeguate nelle aziende sequestrate, sin dalle prime fasi dell'affidamento all'amministratore giudiziario. Questa domanda di competenze si potrebbe sposare con la purtroppo crescente disponibilità di manager e professionisti inoccupati a causa della crisi. Di qui è nato un progetto, coordinato da Marella Caramazza (Istud), a cui hanno partecipato SDA Bocconi, Luiss, Assolombarda, Aldai e Fondirigenti, che, da un lato, si è posto l'obiettivo di comprendere a fondo il contesto in cui tali aziende tentano di sopravvivere e, dall'altro, si è dedicato alla selezione e alla formazione specifica di una white list di 63 dirigenti fortemente motivati a dare il proprio contributo nella valorizzazione del patrimonio sequestrato. Le competenze manageriali disponibili possono infatti trovare concreto impiego sia nel supportare l'Agenzia per i beni confiscati nelle diverse fasi del processo di sequestro/confisca sia, in seguito, nell'affiancare l'amministratore giudiziario in sede di valutazione delle imprese e delle loro prospettive strategiche, nonché nella fase di vera e propria gestione e/o cessione delle aziende stesse. La legge infatti prevede che ogni azienda confiscata sia custodita dallo stato e sia poi ceduta in affitto, quando vi siano fondate prospettive di continuazione o di ripresa dell'attività produttiva, oppure sia venduta o liquidata, qualora vi sia una maggiore utilità per l'interesse generale.

I membri della white list si sono già cimentati con lo studio e la valutazione di 14 casi di aziende confiscate, aiutando l'Agenzia a districarsi nella enorme complessità inerente alle decisioni di destinazione dei beni confiscati. Certamente, queste decisioni possono suscitare polemiche, come successo di recente. Ma anche il non-decidere o il procrastinare continuamente la scelta è una decisione che, sulla base dell'esperienza passata, sembra non pagare. ■

**@alberto.grando**  
**sdabocconi.it**  
Professore ordinario di operations management alla Bocconi e prorettore per lo Sviluppo

**@giovanni.valentini**  
**unibocconi.it**  
Associate professor di strategia aziendale



# Amministratori locali, vittime o carnefici?

*Nella scelta di investire in derivati si fa strada l'idea che le colpe vanno ridistribuite anche con il contesto culturale*

di Fabrizio Pezzani @

**L**e vertenze giudiziarie sui derivati stipulati dalle pubbliche amministrazioni negli anni scorsi stanno acquisendo una crescente criticità per la definizione delle responsabilità delle transazioni. La colpa è dell'incapacità delle amministrazioni o anche del contesto culturale che ha contribuito a fare diventare tali strumenti una sorta di verità incontrovertibile? Per ora, come conferma l'Alta corte di giustizia di Londra, sembra più facile attribuirli alle p.a. Così, però, non si mette in mora un contesto culturale che ha contribuito a rendere operatori, banche d'affari e studiosi sorte di sciamani della finanza, cioè guaritori magici dotati di un potere vitale da non mettere in discussione. Proviamo, dunque, a chiarire il perimetro vero delle responsabilità. Una classe politica inidonea, moralmente e culturalmente, al ruolo di conservazione del bene comune, ma più propensa alla raccolta del consenso a breve termine e alla massimizzazione del proprio bene, si è messa nella situazione di incapace oggetto di circonvenzione. Le responsabilità cominciano da loro, ma a loro è stato steso davanti un tappeto che garantiva il basso livello di rischio. Il patto di stabilità, come concepito fino al 2007, favoriva il cammino con divieti e vincoli che paradossalmente spingevano gli enti alla stipula di derivati, consentendo così l'aggiramento del patto stesso. Il contesto, poi, sembrava in grado di garantire un rapporto rischi-benefici assolutamente accettabile. A partire dal Nobel del 1990 a Markowitz, si è cominciato ad attribuire alla finanza una sorta di alone di verità incontrovertibile; l'economia che nasce come strumento per la polis (l'economia po-

litica), assume, sempre più, una sua dimensione autoreferenziale e diventa sovraordinata alla polis. L'economia e la finanza sono studiate solo con l'uso delle scienze esatte in una scienza che invece nasce e rimane una scienza sociale e morale. Gli studi assumono sempre più una connotazione scientifica in cui l'asimmetria informativa diventa uno strumento di potere in mano agli addetti ai lavori e crea una posizione di sudditanza culturale. Il contesto di asimmetria informativa ha caratterizzato un fatto drammatico degli anni Cinquanta, quando venne messa sul mercato la Talidomide, un sedativo per le donne in gravidanza. Il farmaco era stato sperimentato su cavie non gravidе, contrariamente alle finalità applicative, e i risultati della commercializzazione furono drammatici: le donne incolpevoli che lo avevano assunto partorivano neonati amelici e focomelici. Di chi era la colpa? Delle madri o dell'azienda produttrice che lo aveva immesso sul mercato? Sul tema della finanza e dei suoi prodotti le responsabilità non possono essere attribuite solo alle p.a., ma devono coinvolgere anche il sistema di relazioni tossiche che ha legato la politica, la finanza e l'accademia. Il dissesto a cui siamo di fronte è stato causato da uomini e non da eventi naturali e imprevedibili; che responsabilità hanno questi uomini e i loro maestri? Sarà bene cominciare a pensarci perché sbagliare è umano ma perseverare è diabolico. ■



@fabrizio.pezzani  
unibocconi.it

Professore ordinario della Bocconi, insegna economia e management delle amministrazioni pubbliche



## Se l'Italia res

*Il nostro paese non riesce a pas  
a quella per innovazione. E per*

di Francesco Giavazzi @

**L'**Italia è ferma da 15 anni. Il Giappone da 25. La crisi finanziaria - alla fine degli anni Ottanta in Giappone, dal 2008 in Italia - spiega solo in parte il venire meno della crescita in questi due paesi. Esiste una ragione più profonda: la loro incapacità di passare dalla fase della crescita per imitazione a quella della crescita per innovazione. Quando un paese è lontano dalla frontiera tecnologica, come l'Italia fino agli anni Settanta e il Giappone ancora per un decennio, crescere è relativamente facile. È sufficiente importare tecnologie sviluppate altrove - il più delle volte negli Stati Uniti, come gli elettrodomestici e le automobili per esempio nel caso italiano - e imparare a produrre meglio e in modo più efficiente. È il caso dell'elettronica giapponese negli anni Ottanta, della Toyota un decennio dopo, o degli elettrodomestici in Italia trent'anni prima. Negli Stati Uniti, negli anni Ottanta, si prevedeva che il Giappone sarebbe diventato il paese leader nell'innovazione e nella tecnologia, e ci si chiedeva che cosa fare per stare al passo con Tokyo. Non si era capito che quella corsa era fondata sull'imitazione e che quindi era destinata a fermarsi. Per imitare servono ampie disponibilità finanziarie per investire e una buona organizzazione del lavoro. Immaginazione, in-





**@francesco.giovazzi**  
**unibocconi.it**

Professore ordinario di economia politica alla Bocconi,  
Giovazzi è consulente della Federal reserve bank of  
New York e ricercatore associato di Nber e Cepr



SVILUPPO ECONOMICO

# ta ferma al modello degli anni '70

**sare dall'economia per imitazione  
questo non riesce più a crescere**

novazione, una finanza capace di finanziare idee, sono irrilevanti o addirittura controproducenti. Né è di ostacolo, anzi spesso aiuta, una presenza dello Stato nell'economia: l'Iri in Italia, il Miti in Giappone.

Ma quando un paese raggiunge la frontiera tecnologica, lo spazio per crescere imitando si restringe. Per continuare a crescere occorre innovare, cioè spostare la frontiera tecnologica. Il guaio è che proprio le istituzioni che erano adatte per la fase dell'imitazione sono di ostacolo all'innovazione. Non servono grandi banche, soprattutto se per un prestito chiedono garanzie reali: servono fondi di private equity e un mercato azionario fluido che consenta la quotazione di aziende anche piccole. Anche lo Stato è un ostacolo: pensate se un dirigente dell'Iri, pur bravissimo a gestire una grande acciaieria, può essere la persona giusta per gestire una start-up innovativa. Ma una volta che esistono, le istituzioni tendono a proteggersi e a perpetuarsi. Smantellare grandi banche potenti è difficile,

spesso impossibile. Altrettanto difficile ridurre il peso dello Stato nell'economia perché negli anni la politica si è abituata a vivere in simbiosi con le grandi imprese pubbliche. E così chi pur avrebbe la capacità e la voglia di innovare si sposta altrove e il paese si ferma. È accaduto in Giappone e anche in Italia. Non è certo l'unica spiegazione del perché la crescita si sia arrestata, ma è una spiegazione chiave.

In un libro importante (*La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2013) Enrico Moretti, laureato in Bocconi e ora professore a Berkeley, esamina i cambiamenti che stanno trasformando il lavoro nei paesi industrializzati. Ci troviamo, spiega Moretti, di fronte a uno spostamento da economie fondate sulla produzione industriale tradizionale ad altre basate sull'innovazione e sulla produzione di beni e servizi ad alto contenuto di capitale umano. Moretti mostra, per esempio, che in una città americana, per ogni nuovo posto di lavoro in aziende innovative, se ne generano altri cinque in settori tradizionali. Moretti fa l'esempio di Twitter che ha 900 dipendenti, i quali generano lavoro per 4.500 persone in servizi di vario tipo, dalla la-

vanderia cinese al commercialista, all'agente immobiliare, all'avvocato. La Silicon Valley o i quartieri di Boston attorno al Mit sono fra le aree degli Stati Uniti a più alta occupazione non perché le aziende high tech creino migliaia di posti di lavoro, ma perché ciascuno di quei lavori ne genera cinque nei servizi. Senza le imprese innovative non solo non ci sono i lavori high tech, scompare anche la domanda di lavori nei servizi. L'Italia, argomenta Moretti, non ha saputo passare alla fase dell'innovazione. Le nostre aziende sono troppo piccole, quindi non investono in ricerca e sviluppo. La finanza è dominata da banche antiche che non fanno prestiti se non disponi di una garanzia immobiliare. Non siamo attraenti per il capitale umano che emigra verso i paesi industrializzati. Raccontava anni fa il ministro degli esteri della Romania: "Senza una politica di immigrazione intelligente i nostri ragazzi più svegli andranno tutti negli Stati Uniti e in Svezia e, quando sarete obbligati ad aprire le frontiere, in Italia arriveranno solo i nostri bravi contadini". E soprattutto non funziona la giustizia civile, fattore che danneggia i potenziali imprenditori più delle imprese tradizionali. Se fai un contratto con la Fiat è la reputazione della Fiat che ti garantisce. Ma se finanzia un giovane e sai che, se ve ne fosse bisogno, sarebbe inutile rivolgerli a un giudice, corri un rischio elevato e forse lasci perdere. Occorre cominciare da qui. L'alternativa è lasciare a nostri figli un paese senza speranza. ■

## IL FUTURO DEL BELPAESE AL SUMMIT DI FT

L'Italia si sta muovendo nella direzione giusta? È il quesito del Future of Italy summit 2013 organizzato il 18 novembre a Roma dal *Financial Times* con la Bocconi come supporting university. Keynote speaker, **Enrico Letta**. Si discuterà di come garantire la stabilità e fare ripartire la crescita e dei settori dell'economia che offrono le opportunità più interessanti. Partecipano tra gli altri, **Enrico Giovannini**, ministro del Lavoro e delle politiche sociali, **Gianpiero D'Alia**, ministro per la Pubblica amministrazione, **Angelo Marcello Cardani**, presidente dell'Agcom, **Francesco Caio**, commissario per l'attuazione dell'Agenda digitale italiana, e **Francesco Giovazzi**.

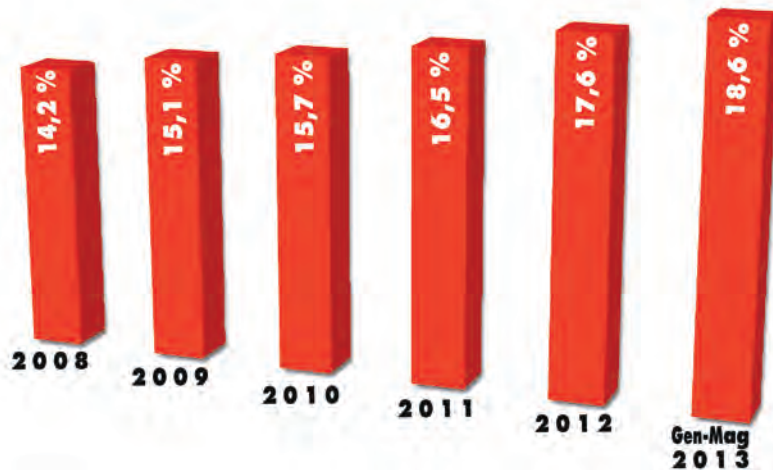
[www.ft-live.com/italy](http://www.ft-live.com/italy)

Bocconi



**Un'indagine SDA Bocconi dimostra come le marche commerciali siano sempre più sofisticate e in grado di competere con quelle industriali ad armi pari sia sui prezzi sia sugli assortimenti**

di Sandro Castaldo  
e Monica Grosso @



**Prodotti a marchio commerciale in Italia: come cresce la quota di mercato**

# Le private label si fanno l'estensione

I prodotti a marchio commerciale, le cosiddette private label, hanno riscosso un successo particolarmente marcato in Europa, dove hanno una quota di mercato più elevata rispetto al resto del mondo (il 35% secondo Nielsen 2013). In Italia la quota è ancora nettamente al di sotto della media europea, ma il trend è in costante crescita e, nei primi mesi del 2013, ha superato il 18%.

Se originariamente la strategia dei retailer era basata esclusivamente sull'offerta di prodotti che replicavano l'offerta industriale (*me too*) proposti a un prezzo più conveniente, oggi le marche commerciali si sono trasformate in alternative d'offerta sempre più evolute, in grado di competere con successo con le marche industriali a tutti i livelli della scala prezzi degli assortimenti.

Lo conferma una recente ricerca dell'Osservatorio Retailing dalla SDA Bocconi, che ha confrontato marche commerciali e marche industriali rispetto alla pratica della brand extension. Fino ad ora gli studi sul tema si sono focalizzati esclusivamente sull'estensione di brand promossi da im-

prese manifatturiere, dimostrando come l'estensione è valutata in modo più positivo quando a proporre il nuovo prodotto è un brand noto ai consumatori e quando l'estensione avviene in una categoria merceologica percepita come simile rispetto a quelle in cui tradizionalmente opera il brand. La ricerca sperimentale si è focalizzata su quattro categorie di fast moving consumer good (latte, merendine, trattamento corpo e detersivi) e ha coinvolto in totale 1.951 soggetti in Italia.

Un primo risultato interessante rivela come le private label siano oggi perfettamente allineate nelle percezioni dei clienti ai marchi industriali in termini di fiducia riposta nel brand. Si conferma inoltre

che il brand noto riceve una valutazione migliore di quello non noto e, nel caso dei marchi industriali, la valutazione diminuisce con l'allontanamento della categoria di estensione da quella di partenza. Il risultato davvero interessante è che il ruolo giocato dalla tipologia di estensione (in categoria vicina piuttosto che lontana) non è invece rilevante per le private label: la valutazione dei consumatori non varia in relazione a questa variabile per le diverse categorie merceologiche. Si può affermare pertanto che se il brand noto vince la sfida con la private label nella categoria vicina, esso viene superato (nel caso di private label nota) dai marchi commerciali nella categoria più lontana. Appare quindi evidente il vantaggio dei retailer nel portare avanti una strategia di estensione del loro brand più aggressiva e svincolata dalle tradizionali categorie di prodotto. Ciò rappresenta una minaccia ai marchi industriali e alle imprese di servizi perché si aprono ai distributori notevoli potenzialità di estensione. Alcuni retailer evoluti hanno infatti già colto tali potenzialità e si sono estesi in aree di business svincolate dalla tradizionale funzione commerciale, facendo leva sulla vicinanza con i clienti finali di cui godono grazie ai punti vendita, che rappresentano la principale fonte di questo potenziale d'estensione. Alle imprese produttive resta quindi la scelta di cogliere questa sfida, cercando di colmare in autonomia questo gap relazionale con la domanda (scendendo a valle con integrazioni nel retail), o allearsi con i distributori per sviluppare metodi innovativi di co-creazione del valore. ■

**Seppure al di sotto della media europea del 35% della quota di mercato, anche in Italia il trend per i prodotti a marchio commerciale è positivo**

@monica.grosso  
unibocconi.it

Assistant professor alla Business school di Lione, in Bocconi  
insegna trade marketing & channel management

@sandro.castaldo  
sdabocconi.it

Professore ordinario del Dipartimento di marketing  
della Bocconi, insegna anche in SDA Bocconi



# Che clima farà nel 2030

**Diversi i punti di vista tra gli stati europei sugli obiettivi energetici post 2020. La Commissione dovrà mediare**

di Luigi De Paoli @

**N**el 2007 l'Ue ha approvato il pacchetto clima-energia con tre obiettivi per il 2020: riduzione del 20% dei gas serra rispetto al '90; aumento al 20% del contributo delle rinnovabili sui consumi di energia; aumento del 20% dell'efficienza energetica. Questi obiettivi hanno costituito un quadro di riferimento chiaro entro cui hanno operato sia gli stati membri, obbligati a predisporre piani specifici nazionali, sia le imprese del settore energetico. Dati i lunghi tempi tecnici che caratterizzano il settore energia, da qualche tempo imprese e governi stanno chiedendo che l'Ue definisca gli obiettivi per il 2030 e la Commissione nello scorso mese di marzo ha pubblicato un Libro Verde per aprire la discussione partendo dal bilancio dei risultati finora ottenuti.

L'obiettivo di riduzione delle emissioni dei gas serra del 20% sarà probabilmente raggiunto già quest'anno. Gran parte del successo non dipende però dallo sforzo fatto, ma dalla crisi economica che ha limitato la produzione e i consumi. Inoltre, molti critici evidenziano che mentre l'Europa ridu-

ce le sue emissioni queste aumentano a livello mondiale. Tra il '90 e il 2010 la Cina ha aumentato le emissioni di CO2 di cinque volte la riduzione globale dell'Ue. Senza un accordo mondiale è dunque poco produttivo accentuare gli sforzi con la conseguenza di peggiorare anche la competitività di alcuni settori produttivi.

Per quanto riguarda le rinnovabili, un rapporto della primavera scorsa della Commissione concludeva così: "I dati del progresso delle rinnovabili mostrano che, benché l'Ue nel complesso sia in linea con gli obiettivi del 2020, alcuni stati membri devono fare sforzi aggiuntivi. Inoltre, l'analisi suggerisce che ci siano ragioni di preoccupazione per i progressi futuri". Ma se la Commissione teme che l'obiettivo del 20% non sia raggiunto, le grandi imprese produttrici di energia elettrica si lamentano perché le rinnovabili fanno una concorrenza sleale alle produzioni tradizionali e rischiano di mettere in crisi gli investimenti e la sicurezza di fornitura elettrica. Infatti da un lato l'Ue ha favorito la nascita e lo sviluppo di un mercato elettrico concorrenziale



**@luigi.depaoli  
unibocconi.it**

*Ordinario del Dipartimento di analisi istituzionale e management pubblico, insegna economia dell'energia*

per la produzione termoelettrica tradizionale e nucleare, dall'altro ha offerto una strada privilegiata ai produttori da fonti rinnovabili che hanno un prezzo garantito e priorità di utilizzo.

Infine l'obiettivo dell'efficienza energetica è quello peggio definito e più a rischio. Non è chiaro se l'obiettivo sia di aumentare l'efficienza o di ridurre i consumi totali e l'impegno non è diventato vincolante per gli stati membri neppure con la direttiva del 2012. Quest'ultima è stata varata anche in base alla premessa che, senza sforzi aggiuntivi, l'obiettivo del 2020 verrebbe conseguito solo a metà.

Come era prevedibile, la consultazione avviata dal Libro Verde ha fatto emergere punti di vista molto diversi tra gli stati. Da un lato vi sono paesi (soprattutto dell'est europeo) che vorrebbero che si mantenesse al massimo l'obiettivo della riduzione delle emissioni (la cifra più condivisa è quella del 40% al 2030) lasciando al mercato e agli stati di regolare il progresso delle rinnovabili e dell'efficienza energetica. Dall'altro vi sono paesi (del centro e del nord Europa) favorevoli a mantenere tutti gli obiettivi rendendoli più severi. Altri paesi esprimono una posizione intermedia, favorevole a fissare un obiettivo solo per emissioni e rinnovabili. La Commissione sta ora cercando di elaborare una prima proposta per il 2030 che dovrebbe essere resa nota a fine anno. Tuttavia, la difficoltà di mediazione e il fatto che la Commissione sia in scadenza fanno pensare che difficilmente il problema verrà affrontato nei prossimi mesi. Più probabile che la discussione riprenda dopo le elezioni del 2014 durante il semestre di presidenza italiano. ■



# La nuova sostenibilità

*Come funzionano gli indici smart beta, che deducono dal passato non i rendimenti ma la stabilità dei titoli*

di Lucilla Tealdi @

**L**a sostenibilità in ambito finanziario può essere vista come una naturale evoluzione di quella che negli anni '70 in America e negli anni '80 e '90 in Europa è stata definita finanza etica. Se quest'ultima privilegiava e basava i suoi valori sulla esclusione dagli universi investibili di settori sensibili, la sostenibilità introduce un concetto positivo alla base della selezione delle asset class che popolano i portafogli di investimento. La sostenibilità propone infatti l'integrazione dei concetti di valore intangibile e di fattori di rischio non tradizionali quali l'ambientale, il sociale e la governance con la tradizionale analisi finanziaria. Il risultato è una sensibile ed empiricamente dimostrata riduzione della volatilità che si registra a livello di tutte le asset class in grado di recepire i valori della sostenibilità (equity e fixed income).

Una delle metodologie più efficienti e consolidate per introdurre i valori della sostenibilità nei portafogli di gestione è per il tramite di indici sostenibili intelligenti che si costituiscono come l'evoluzione degli indici di mercato tradizionali in quanto consentono di migliorare l'efficienza dell'esposizione al rischio di mercato. Si tratta di indici "smart beta", così denominati in quan-

to consentono appunto di migliorare l'efficienza (di qui il termine "smart", intelligente) dell'esposizione al rischio di mercato (il beta). Gli indici smart beta hanno caratteristiche che vanno oltre quelle degli indici tradizionali, che si basano su criteri di ponderazione per capitalizzazione o per ammontare di debito emesso, e riescono a correggere le inefficienze e i limiti degli indici tradizionali offrendo un migliore profilo rischio-rendimento.

È noto che i rendimenti passati non sono rappresentativi dei rendimenti futuri, ma il rischio passato sì. La compatibilità ambientale, sociale e di governance (in sintesi la "sostenibilità") ha una forte persistenza e tende a essere confermata in modo assolutamente duraturo e stabile. La sostenibilità, quindi, permette di fare delle selezioni di titoli stabili. In questo modo si riesce a costruire un portafoglio che riduce sistematicamente la volatilità senza che vengano registrati impatti negativi sulle performance. La sostenibilità, quindi, rappresenta un'alternativa per la gestione dell'asset allocation strategica in quanto si pone come un'alternativa efficiente alla riduzione dell'esposizione azionaria per ottenere un'equivalente riduzione del rischio mantenendo inalterata l'opportunità di poter beneficiare dei rialzi di mercato. In momenti di congiuntura avversa e instabile, il percorso di definizione di un'asset allocation efficiente, che ottimizzi il rischio rendimento, suggerisce prudenza e attenta selezione degli asset investibili. Istintivamente si privilegiano contesti a bassissimo rischio, che contestualmente assegnano modesti ritorni in termini di performance. Per investitori che non intendono rinunciare a ritorni comunque ottenibili nel mercato e che non escludano a priori la frequentazione di mercati per definizione più rischiosi, ecco allora che la sostenibilità si configura come una guida nell'iter di allocazione. Assegnare un'allocazione ai mercati azionari con un percorso di selezione "intelligente" (che sappia coniugare analisi tradizionale con analisi sostenibile) è un'alternativa da valutare con convinzione. ■



@lucilla.tealdi  
@sdabocconi.it

Direttore del Master in corporate finance della SDA Bocconi, nonché SDA professor di amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare



## Bio vuol dire

*C'è un consumatore che vuole essere parte attiva di una catena del valore più breve e valuta il know-who oltre che il know-how*

di Enzo Baglieri  
e Vitaliano Fiorillo @

**P**er molto tempo considerato una nicchia marginale ed elitaria dalla maggior parte dei player che hanno guidato il settore agroalimentare e dai consumatori stessi, il prodotto alimentare biologico rappresenta una discontinuità con il sistema tradizionale di produzione industriale di alimenti e bevande. Mentre il settore agroalimentare tradizionale fronteggia una diffusa crisi dei consumi (-3%), il biologico cresce costantemente da diversi anni (+7,3% confezionati bio, +8% frutta e verdura fresca).

Il biologico pare offrire soluzione alla domanda di sicurezza alimentare e trasparenza, ma, in ragione dei suoi concetti fondanti (sostenibilità, equità, salubrità), è anche in grado di rispondere a bisogni morali e sociali del consumatore.

Il principio fondante dell'industria alimentare è stato quello di offrire prodotti di buona qualità, a prezzi accessibili, in grandi quantità, sempre e immediatamente disponibili. Per l'industria, la qualità del pro-





# salute e conoscenza

dotto e il suo valore risiedono nei processi di trasformazione, dagli approvvigionamenti alla standardizzazione della produzione, al fine di garantire la sicurezza, la ripetibilità delle prestazioni del processo medesimo e le caratteristiche organolettiche del prodotto.

Questa filosofia, supportata da rigide normative, conserva una serie di vantaggi innegabili ma ha creato una relazione monodirezionale dal produttore al consumatore, ridotto ad attore quasi completamente passivo e scarsamente informato e coinvolto, se non attraverso la comunicazione di natura commerciale.

Mentre l'agricoltura è diventata sempre più standardizzata e dipendente da fertilizzanti e pesticidi, il valore è stato spostato dalle materie prime e dal lavoro dell'uomo al processo trasformativo e alle economie di scala, dando vita a colossi industriali e tecnologici e portando allo svilimento del va-

lore del cibo. Il gigantismo tipico dei produttori, trasformatori e distributori tradizionali sembra oggi in antitesi ai bisogni dei nuovi consumatori.

I cambiamenti socioculturali mostrano i segni evidenti di una domanda in controtendenza. La partecipazione attiva del cliente nei processi di produzione (manifatturieri e dei servizi) è un fenomeno diffuso e studiato.

Le nuove tecnologie spingono verso una riduzione delle distanze tra i diversi anelli della catena del valore e il cittadino-consumatore verso un maggior coinvolgimento e una partecipazione informata agli eventi che lo riguardano.

Il nuovo consumatore ricerca un ruolo attivo ed è disposto a modificare i propri stili di consumo in funzione dell'informazio-

## L'OSSERVATORIO

Le attività del Bio management lab, il nuovo osservatorio di SDA Bocconi dedicato allo studio del comparto del prodotto agroalimentare biologico, si sono aperte a luglio con un forum tra produttori, distributori e consumatori.

L'osservatorio nasce con l'obiettivo contribuire allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze nel comparto del biologico, sia a livello nazionale che internazionale, per farne un nuovo modello di riferimento per il settore agroalimentare. Nello specifico, si propone di analizzare le dinamiche che guidano i modelli di business, diversi da quelli dell'agroalimentare tradizionale, partendo dai protagonisti di un cambiamento in atto nella filiera: i produttori agricoli da un lato e i consumatori dall'altro.

L'attività dell'osservatorio sarà declinata sull'analisi dei driver di cambiamento del settore, sullo studio dei modelli di business e della supply chain e sulla raccolta e studio di casi e best practices. Coordinatore scientifico dell'osservatorio è **Enzo Baglieri** e coordinatore operativo è **Vitaliano Fiorillo**.

ne e della conoscenza: il know-who diventa un aspetto fondamentale quanto il know-how, esprime cioè bisogni basati sulla condivisa tendenza a ricercare maggiore sicurezza alimentare e salubrità, rivalorizzando l'uomo e il suo agire, al di là della macchina e del processo industriale.

Anche i produttori agricoli assumono un ruolo centrale nei modelli di business che originano dal biologico, ma non possono essere valorizzati e arrivare in fondo alla catena del valore se anche i modelli distributivi non si modificano: un rischio forse per il modello produttivo-distributivo tradizionale ma anche un'opportunità di rinnovamento della filiera. La grande distribuzione organizzata sottovaluta una grossa parte del valore intrinseco del biologico, ma d'altro canto il km zero, per quanto auspicabile, è spesso inapplicabile per gli stili di consumo odierni. Le evidenze di alcuni studi indicano piuttosto che sarebbe opportuno introdurre il concetto di Tempo-0. A quanto pare, nel caso dei prodotti ortofrutticoli ad esempio, alcune sostanze utili all'organismo come fenoli e antiossidanti tendono a decadere dopo la raccolta e nei processi di conservazione. Se passa troppo tempo dalla raccolta rischiamo di acquistare poco più che fibre, zuccheri e acqua. Se confermato, il Tempo-0 potrebbe portare un grosso cambiamento nei modelli distributivi e nel modo in cui il consumatore identifica il cibo sano e nutriente. ■

**@vitaliano.fiorillo**  
**@sdabocconi.it**

Coordinatore operativo del Bio management lab e SDA assistant professor di produzione e tecnologia

**@enzo.baglieri**  
**@sdabocconi.it**

Coordinatore scientifico del Bio management lab e SDA professor di produzione e tecnologia





## IN CALENDARIO

## \* 15-16 novembre

## Science for peace

Quinta edizione di Science for peace, organizzata dalla Fondazione Umberto Veronesi in collaborazione con l'Università Bocconi, la conferenza per analizzare e discutere delle cause all'origine dei conflitti e proporre soluzioni concrete per il loro superamento. Tra i relatori, **Jody Williams**, Premio Nobel per la pace, **Sylvie Goulard**, eurodeputata, **Giuliano Amato**, giudice costituzionale, e **Umberto Veronesi**, presidente Science for peace.

Via Roentgen 1

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

## \* 20 e 28 novembre

## Testimoni di famiglia

Prosegue il ciclo di incontri della Cattedra AldAF-Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari della Bocconi con la testimonianza di imprenditori familiari o manager. Negli ultimi due incontri si parla di ricambio generazionale, il 20 con **Lucia Bianchi Maiocchi** e **Chiara Bianchi Maiocchi**, consiglieri di amministrazione Vitale Barberis Canonico, e il 28 con **Marco Nocivelli**, a.d. Gruppo Epta, e **Pietro Triglio Godino**, a.d. Iarp.

Ore 8,45, aula 31, via Sarfatti 25

[cattedraaldalfalck@unibocconi.it](mailto:cattedraaldalfalck@unibocconi.it)

## \* 26 novembre

## Relazione con il cliente

Convegno sul mercato assicurativo con presentazione di una ricerca Eurisko sulla customer satisfaction e di una ricerca del Carefin Bocconi sull'evoluzione nella comunicazione e nella relazione con il cliente.

Ore 14,45, Università Bocconi

[carefin@unibocconi.it](mailto:carefin@unibocconi.it)

## \* 29 novembre

## L'Italia delle pmi

Il convegno "L'Italia delle pmi. Un modello originale di sviluppo per il Paese" è organizzato da SDA Bocconi ed è concepito come un'occasione di vivace confronto tra testimoni di realtà del mondo delle pmi importanti e significative nei loro mercati. Nel corso dell'incontro saranno anche presentati i risultati di una ricerca condotta dai ricercatori della SDA Bocconi sulle reti d'impresa e sulla nuova forma del contratto di rete.

Ore 14,30, aula N06, piazza Saffa 13

[eventi.pmi@sdaibocconi.it](mailto:eventi.pmi@sdaibocconi.it)



## Mister Tata all'inaugurazione dell'Agnelli professorship

I gruppi di imprese sono ampiamente diffusi nel mondo e hanno un ruolo vitale nell'economia globale. Il 22 novembre ci sarà anche **Ratan Tata**, chairman Tata Trusts, a discuterne in occasione della lectio inauguralis dell'Avvocato Giovanni Agnelli associate professorship in Economics della Bocconi. La professorship è stata istituita ad aprile dalla Fondazione Giovanni Agnelli per contribuire all'avanzamento della ricerca in economia applicata.

La prima titolare è **Chiara Fumagalli**, che terrà la lectio sul tema *Understanding business groups*. Dopo i saluti di **Mario Monti**, presidente della Bocconi, e **Andrea Sironi**, rettore, la lectio sarà introdotta da **John Elkann**, vicepresidente della Fondazione e discussa da Tata e da **Marco Pagano**, presidente dell'Einaudi Institute for economics and finance.

22 novembre, ore 17,30, aula magna, via Gobbi 5  
[eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)

## Gli Stati generali delle pensioni col ministro Enrico Giovannini

Alla prima edizione della conferenza annuale sugli "Stati generali delle pensioni", organizzata dall'Università Bocconi e Deutsche Bank, ci sarà anche **Enrico Giovannini**, ministro del Lavoro e delle Politiche sociali. Con la durata effettiva della vita che risulta ormai superiore a quella attesa dal sistema pensionistico si concretizza il rischio che il sistema rimanga senza fondi, con implicazioni importanti in tema di equità, tutti temi che saranno affrontati durante la conferenza, con focus particolare sulla sostenibilità dei piani pensionistici e del ruolo dei fondi pensione. Oltre al ministro, partecipano tra gli altri **Antonio Mastropasqua**, presidente Inps, **Raffaele Bonanni**, segretario generale Cisl, **Flavio Valeri**, chief country officer Deutsche Bank Italia, **Carlo Favero**, Deutsche Bank Chair in Quantitative finance and asset pricing presso la Bocconi, Mauro Marè, presidente Mefop.

28 novembre, ore 15, aula magna, via Gobbi 5  
[eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)



## BANCA D'ITALIA SULLA STABILITÀ

Presentazione in Bocconi del *Rapporto della Banca d'Italia sulla stabilità finanziaria*, l'analisi del settore finanziario italiano, con cadenza semestrale, che fornisce informazioni sulle condizioni del sistema finanziario e sui principali fattori di rischio. Presenta **Fabio Panetta**, vice d.g. della Banca d'Italia, prima di un dibattito con **Roberto Nicasio**, d.g. Unicredit. L'evento è organizzato dal Carefin Bocconi e dal Centro Paolo Baffi. 18 novembre, ore 17, aula Manfredini, via Sarfatti 25  
[centro.baffi@unibocconi.it](mailto:centro.baffi@unibocconi.it)

## IL MERCATO DEI CAPITALI PER LE PMI ITALIANE

Il tema del rilancio del mercato dei capitali ha assunto una centralità fondamentale per le imprese italiane, soprattutto in un momento come quello attuale, in cui la restrizione del credito bancario ha notevoli ripercussioni sulla disponibilità di fondi.

Il tema sarà al centro di un convegno organizzato dal Carefin, il Centre for applied research in finance della Bocconi, in collaborazione con Equita Sim, che si focalizzerà sull'attività di investment banking in Italia e l'analisi della base di potenziali investitori in emissioni azionarie e obbligazionarie di pmi italiane, grazie anche a un'analisi presentata qui da **Stefano Caselli** e **Stefano Gatti** della Bocconi. Partecipano **Rodolfo De Benedetti**, presidente CIR, **Paolo Colonna**, Permira, **Fabrizio Viola**, a.d. MPS, **Claudio Costamagna**, presidente Impregilo, **Paolo Basilico**, presidente Kairos.

Verrà anche consegnato a società italiane quotate sul mercato il "Premio per la migliore strategia di utilizzo del mercato dei capitali".

21 novembre, ore 15,30, aula magna, via Gobbi 5  
[carefin@unibocconi.it](mailto:carefin@unibocconi.it)





## Partnership pubblico privato con Maurizio Lupi

**C**i sarà anche **Maurizio Lupi**, ministro delle Infrastrutture e dei trasporti, al primo convegno annuale dell'Osservatorio MP3 (Monitor on public private partnership) della Bocconi, organizzato da Carefin Bocconi e Crios Bocconi. Si discuterà della centralità delle partnership pubblico privato (Ppp) nei processi di sviluppo economico e sociale, a livello nazionale e internazionale, e anche del ruolo delle banche di sviluppo. Il keynote speech sarà di **Andrea Montanino**, execu-



tive director Fmi. Partecipano **Giovanni Gorno Tempini**, ceo Cassa depositi e prestiti, **Ulrich Schröder**, ceo KfW, **Fabio Sattin**, MP3 Bocconi, **Donato Iacovone**, Ernst & Young, Renato Giallombardo, Gianni-Orioni-Grippio-Cappelli & Partners, **Marco Airoidi**, Boston Consulting Group, **Raffaele Della Croce**, Ocse, e **Stefano Caselli**, **Guido Corbetta** e **Veronica Vecchi** (Bocconi).

18 novembre, ore 14,30, aula AS01, via Roentgen 1  
[carefin@unibocconi.it](mailto:carefin@unibocconi.it)

## MIGLIORARE IL PROPRIO BUSINESS CON FACEBOOK

I social network sono ormai consolidati come strumento vitale per le aziende per fare business e dei casi reali di best practice nell'utilizzo di Facebook per potenziare la gestione della relazione con i clienti, aumentare i tassi di conversione e sviluppare le vendite saranno discussi nel convegno organizzato dalla Divisione ricerche **Claudio Dematté** di SDA Bocconi in collaborazione con Facebook. Dopo una presentazione di **Nicola Mendelsohn**, vice president EMEA di Facebook, e un overview da parte di **Emanuela Prandelli**, di SDA Bocconi, vari case study saranno illustrati e discussi da, tra gli altri, **Vittorio Bonori** (ceo Zenith Optimedia Italia), **Carlo Carollo** (sales&marketing director Samsung), **Giuseppe Caiazza** (ceo Saatchi&Saatchi), **Guerino Delfino** (ceo Ogilvy), **Isabelle Harvie-Watt** (ceo Havas Media Italy), **Paolo Lorenzoni** (vp marketing&digital Discovery Italia), **Roberto Pedretti** (country manager Italy Nielsen), **Walter Sciegghi** (head of marketing Nestlé).

19 novembre, ore 9,15, aula magna, via Roentgen 1. Info: [carla.redaelli@sdbocconi.it](mailto:carla.redaelli@sdbocconi.it)

## GLI APPUNTAMENTI DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE

La Fondazione Oiv (Organismo italiano di valutazione) organizza, per lunedì 25 novembre, la 1ª edizione delle 'Oiv best practices', "La professione dell'esperto di valutazione: tendenze internazionali ed esigenze nei contesti nazionali". Gli interventi dei professori **Luigi Guatri** (chairman Oiv), **Mauro Bini** e **Gualtiero Brugger** saranno seguiti da una tavola rotonda. Martedì 26 2ª Conferenza internazionale sulla valutazione d'azienda con **Chris Thorne**, **Chris Mercer**, **Roger Grabowski**, **PJ Patel** e **Gil Matthews**. Partecipazione gratuita previa registrazione online. 25 novembre, 15,30, Aula Magna, via Gobbi 5. 26 novembre, 9,30, Aula Maggiore, via Sarfatti 25  
[www.fondazioneoiv.it](http://www.fondazioneoiv.it)

## Carrozza al dibattito sulla ricerca

**D**ei grandi temi relativi alla ricerca in Italia oggi - dai problemi dei finanziamenti alle aree su cui puntare e ai rapporti con l'industria - discuterà anche **Maria Chiara Carrozza**, ministro dell'Istruzione, università e ricerca, partecipando al convegno 'Ricerca in Italia: cosa distruggere per ricostruire' organizzato dall'Università Bocconi, Gruppo 2003 e Novartis. Con **Luigi Nicolais**, presidente Cnr, **Roberto Cingolani**, direttore scientifico Iit,



**Gianfelice Rocca**, presidente Assolombarda, **Maria Grazia Roncarolo**, presidente Gruppo 2003, e **Franco Malerba**, **Guido Tabellini** e **Tito Boeri** della Bocconi.

9 dicembre, ore 9, aula magna, via Gobbi 5  
[eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)

## RISPARMIARE SUI BAMBINI NON PAGA

La mancata prevenzione della violenza sui bambini ha anche un impatto sulla spesa pubblica in termini, per esempio, di costi sanitari, di assistenza e legali. Il tema sarà discusso durante la conferenza 'Quanto costa risparmiare sui bambini?' organizzata dai centri Econpublica e Carlo F. Dondena della Bocconi in collaborazione con Cisma e Terre des hommes. Il dibattito prenderà spunto da una ricerca sul tema che sarà presentata da **Paola Profeta** dell'Università Bocconi e parteciperà anche **Vincenzo Spadafora**, presidente Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza.

4 dicembre, ore 10, Università Bocconi  
[econpublica@unibocconi.it](mailto:econpublica@unibocconi.it)

## QUANTI LEADER ALLA SDA TRA SPORT E IMPRESA

I leader dello sport vivono sempre di più la dimensione d'impresa e i leader d'impresa beneficiano della pratica e della cultura sportiva. Lo scambio di esperienze arricchisce entrambi i mondi e questo scambio sarà vissuto durante il convegno 'I leader, tra sport e impresa', organizzato dal nuovo Sport Knowledge Center di SDA Bocconi e che prende spunto dal nuovo libro di **Dan Peterson** e **Dino Ruta**, *Per me ... numero 1. Aneddoti sportivi (e non) per allenarsi da leader*, Egea, 2013. Tra



i partecipanti, **Stefano Domenicali** (nella foto), team principal Scuderia Ferrari, **Adriano Galliani**, vicepresidente vicario e a.d. AC Milan, **Dino Meneghin**, dirigente Fiba e Fip, **Dan Peterson**, ex allenatore di basket e commentatore tv, e **Dino Ruta**, leader Sport Knowledge Center SDA Bocconi, 11 novembre, ore 17,30, aula magna, via Gobbi 5  
[www.sdbocconi.it/numero1](http://www.sdbocconi.it/numero1)





## BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Raffaella Carabelli** (laureata in Economia aziendale nel 1988) è stata nominata presidente di Acimit (Associazione costruttori italiani di macchinario per l'industria tessile). Carabelli lavora in Fadis Spa dove ricopre la carica di direttore commerciale.



■ **Riccardo Ciambrone** (laureato in Economia politica nel 1986) è il nuovo cfo del Gruppo Objectway. Ciambrone ha 25 anni di esperienza nell'ambito della finanza e controllo.

■ **Laura Cioli** (Master in Business Administration SDA Bocconi) ha assunto il ruolo di amministratore delegato di CartaSi. Cioli ha lavorato in Vodafone, Eni e Sky.

■ **Alida Galimberti** (laureata in Economia aziendale nel 1993) è stata nominata chief marketing officer di Zurich. Galimberti ha lavorato, sempre nel settore assicurativo, in Royal Insurance e Direct Line.

■ **Sergio Grasso** (laureato in Economia aziendale nel 1996) è il nuovo amministratore delegato di Fratelli Guzzini. Ha lavorato in Merloni Elettrodomestici, Bialetti Industrie e nel Gruppo Candy-Hoover.



■ **Mario Nava** (laureato in Economia politica nel 1989) sarà il responsabile per le Istituzioni finanziarie nella direzione generale Mercato interno e servizi della Commissione Europea. Ricopriva già l'incarico in maniera provvisoria dal 2011.

■ **Luigi Roth** (laureato in Economia e commercio nel 1965), numero uno di Terna, è stato nominato presidente del gruppo lombardo e componente del Consiglio direttivo nazionale della Federazione nazionale dei cavalieri del lavoro.

■ **Marco Settembrini** (laureato in Economia aziendale nel 1985), Head of Nestlé Purina PetCare Europe, è stato nominato Executive Vice President di Nestlé Waters nell'Executive Board di Nestlé SA a partire dall'1 dicembre 2013.

## Il madrigalista e il professore I 400 anni di Carlo Gesualdo



Un professore universitario, avvocato, direttore di riviste giuridiche e altro ancora, **Giovanni Iudica** nel poco tempo libero si dedica alla sua grande passione, la musica. E quest'anno, in occasione dei 400 anni della morte del grande madrigalista Carlo Gesualdo, ha promosso e organizzato il Festival Gesualdo 2013, in programma a Milano dal 18 novembre e che verrà ufficialmente presentato l'8 novembre, alle 18, a Palazzo Reale.

“Gesualdo è un autore tra i più grandi, spesso dimenticato ma che ha avuto grandissima influenza su alcuni dei più grandi compositori moderni, come Bela Bartok, Igor Stravinski e Gyorgy Ligeti”, spiega Iudica, “per di più legato a Milano per il fatto di essere figlio di Geronima Borromeo, sorella di san Carlo Borromeo”.

L'evento, che si dipana lungo quattro direttrici, musicale, culturale, audiovisiva e teatrale, prevede concerti, dibattiti, film e un concorso per giovani autori, coinvolgendo alcuni dei luoghi simbolo di Milano, come il Duomo, il Teatro alla Scala e il Piccolo Teatro.

In occasione del Festival, Iudica presenterà il volume *Il caso Gesualdo* (edizioni La Vita Felice).

## LA TESI DI VILLY FA IL GIRO DEL MONDO



Villy de Luca, laureato in giurisprudenza alla Bocconi nel 2011 con Giovanni Iudica con la tesi *The conformity of the goods to the contract in international sales*, ha vinto il Clive M. Schmitthoff Essay Competition per la miglior tesi in diritto commerciale internazionale. Il prestigioso riconoscimento viene assegnato ogni anno dall'Institute of International Commercial Law ed è sponsorizzato dalla Pace University of New York e dalla University Queen Mary of London. La tesi sarà pubblicata sulla rivista *Pace International Law Review* della Pace University. De Luca lavora in uno studio legale a Londra.

## GOLDSTEIN: IL MIRACOLO DELLA COREA

Un paese piccolo, circa un terzo dell'Italia. Ma che, mentre l'Italia si affannava e si affanna tuttora in un crisi che sembra senza fine e che coinvolge anche l'Europa, cresceva a dismisura.

È la Corea del Sud, alla quale **Andrea Goldstein**, laureato in economia politica alla Bocconi, funzionario dell'Ocse e chapter leader di Parigi della Bocconi Alumni Association, ha dedicato il volume *Il miracolo coreano* (Il Mulino), frutto della sua esperienza di vita nel paese asiatico nel 2012-2013 inviato per conto dell'Unesco (Commissione economica e sociale per l'Asia e il Pacifico delle Nazioni Unite).

“La Corea del Sud è un esempio al quale l'Italia dovrebbe guardare”, dice Goldstein, “che ha fatto grossi investimenti nelle infrastrutture, che ha puntato sui grandi conglomerati



industriali e che dedica un'attenzione maniacale all'istruzione”.

La Corea del Sud è anche un paese dal quale i “cervelli” in uscita poi fanno quasi sempre ritorno: “Gli studenti coreani che vanno negli Stati Uniti per il dottorato hanno una percentuale di rientro in patria altissima, il 43% contro il 17% degli europei e il 4% dei cinesi. Questo nonostante le alte richieste all'estero, visto che si tratta di studenti molto preparati”.

Del paese asiatico e dell'esperienza di Goldstein si parlerà l'11 novembre alle 17,30 (via Sarfatti 25) nel convegno “Corea e Italia nell'economia globale” organizzato da Econpubblica Bocconi.

## SMART CITY, SMART CITIZEN



Le città del futuro, dove atomi e bit si integrano e creano nuove possibilità è raccontata da **Carlo Ratti**, architetto, ingegnere e direttore del Senseable city lab del Mit, in *Smart city, smart citizen* (Egea 2013, 96 pagg., 6,90 euro), che porta il lettore nel cuore del suo laboratorio e in giro per le città più smart.

## SOCIAL INNOVATION



In *Social innovation* (Egea 2013, 108 pagg., 6,90 euro), **Geoff Mulgan**, uno dei pensatori più innovativi d'Europa, spiega come sia possibile, oggi, dar vita a progetti capaci di risolvere i bisogni della contemporaneità attraverso la collaborazione e la partecipazione sociale, facendo leva sulle nuove tecnologie digitali e sul social networking.

## LA TRASPARENZA DELLA RETE



Considerato uno dei maggiori esperti al mondo in tema di regolamentazione della rete e delle leggi sul copyright, **Lawrence Lessig**, in *La trasparenza della rete* (Egea 2013, 96 pagg., 6,90 euro), sostiene che Internet si sta rivelando strumento straordinario di riforma della democrazia e della politica.



## Con gli schemi di gioco si capisce anche l'azienda

**G**iocatore mancato, poi giovane scout per gli allenatori di college, quindi di assistente e infine coach o, meglio, “il coach”, come viene chiamato ancora oggi quando ha superato i 70 da un bel po'. **Dan Peterson**, da Evanston, Illinois, al Cile e quindi all'Italia, soprattutto Bologna e Milano, dove ha vinto tutto quello che c'era da vincere, racconta la propria carriera, ricca da aneddoti, e la sua idea di leadership, non imposta ma conquistata ogni giorno attraverso il lavoro, nel libro *Per me... numero 1* (Egea, 2013, 232 pagg., 19,90 euro), scritto in collaborazione con **Dino Ruta**, associate professor presso SDA Bocconi School of Management ed esperto di team building. Ma se della carriera di Peterson come allenato-

re e quindi come telecronista tutti sono informati, pochi sanno che oggi è un apprezzato business coach, mettendo in gioco le sue grandi capacità comunicative e di motivazione sui temi della leadership e dell'efficacia personale, che avvicinano il mondo dello sport alle dinamiche di quello aziendale.

Frasi come “Mi ero adeguato con pazienza alle esigenze del mio giocatore ed ero stato premiato”; “ho danzato intorno al problema, senza creare molte tensioni, senza usare il mio potere” condensano uno stile di leadership acquisito rubando i segreti ai grandi allenatori con i quali il giovane Dan aveva collaborato, e poi



personalizzato con intelligenza sulla base delle proprie inclinazioni e idee e cercando di entrare nella testa e nel cuore dei suoi interlocutori, fossero dirigenti o giocatori. Una leadership fatta anche di gesti e di silenzi, e soprattutto di esempi. Quando Peterson sceglieva un giocatore, non guardava solo al lato tecnico, come spiega bene a proposito di Terry Driscoll, giocatore allenato a Bologna e proveniente dall'Nba: “Quando gli altri vedono che l'americano lavora e si impegna più di tutti, non possono tirarsi indietro. Io credo,

come lui, in questi segnali alla squadra, nel valore positivo del suo atteggiamento. Da quel momento in avanti sarà per me fondamentale avere nello spogliatoio almeno un giocatore con quelle stesse caratteristiche”. E così sarà. In ognuno dei 10 capitoli che compongono il libro Peterson narra un

momento particolare della carriera, legandolo a una squadra, un personaggio, un evento. Alla fine di ogni capitolo la palla passa a Ruta, che attraverso i suoi “Schemi di gioco” aiuta il lettore a mettere a fuoco gli insegnamenti che si evincono dalle parole di Peterson inserendole in un contesto coerente e scientificamente fondato.

**Davide Ripamonti**

## LE LANCETTE DELLA RIVOLUZIONE



Tutti conoscono l'orologio Swatch, prodotto di costume e di moda col quale Nicolas G. Hayek, cofondatore e inventore dell'orologio più venduto al mondo e presidente del gruppo nella sede centrale di Bienne, salvò e rilanciò l'orologeria svizzera, facendola uscire dalla gravissima crisi del decennio 1975-85, quando venne messa in ginocchio dall'industria giapponese e americana (Seiko, con la rivoluzione del quarzo, e Timex, orologi meccanici di bassa gamma, sono due esempi). La storia del gruppo Swatch, complicata e avventurosa, è raccontata da **Pierre-Yves Donzé**, docente all'università di Kyoto e autore di saggi sulla storia dell'industria dell'orologeria, in *Swatch. Group story* (Egea 2013, 128 pagg., 15 euro), volume con la prefazione di Giusy Ferrè. Dell'orologio di plastica, l'autore traccia un profilo assai più ricco di quanto ci si possa aspettare, perché lo Swatch è solo una tessera di un mosaico aziendale molto più ampio ed esteso nel tempo. Il ruolo del piccolo orologio per la rinascita del gruppo è legato, infatti, alla rivoluzione che il suo lancio ha comportato dal punto di vista del marketing, con la creazione di una vera marca globale. E dietro al marketing ci sono processi industriali altrettanto rivoluzionari.







## Mumbai, l'India che ti stupisce ogni giorno

**A**nche quando pensi di averle viste tutte, l'India riesce sempre a stupirti e a insegnarti qualcosa. Intendiamoci, non è il posto più facile del mondo per lavorarci, ma i problemi che si creano ogni giorno vengono spesso risolti con un guizzo, attingendo a risorse di ogni tipo, di cui non si sospettava neppure l'esistenza. È una questione di "jugaad", un concetto simile all'inglese "thinking out of the box", ma che alla componente creativa aggiunge anche una forte capacità di arrangiarsi. Quando la consegna di un prodotto è prevista nel giro di una settimana, si può star certi che ci saranno almeno uno o due giorni di ritardo; ma se quello stesso prodotto serve in due giorni anziché una settimana, e si riesce a far capire al fornitore che la tempistica è davvero importante, si può stare altrettanto certi che in un paio di giorni il prodotto arriverà.

Un italiano a Mumbai può soffrire delle stesse frustrazioni che gli anglosassoni soffrono in Italia, ma l'analogia non deve sviare. Le similarità, dalla burocrazia all'economia informale, non mancano, ma le proporzioni sono diverse e il tutto viene ingigantito dalla vivace dialettica tra diversità e integrazione. L'occhio e l'orecchio non allenati possono anche non rendersi conto della varietà di razze, di lingue e di religioni, ma prima o poi accade qualcosa capace di stupirti e di aprirti gli occhi.

Al Misb Bocconi pensavamo di essere in grado di soddisfare ogni esigenza alimentare legata ai precetti religiosi, grazie a un catering capace di servire piatti vegetariani, carne e uno spettro completo di combinazioni tra gli uni e gli altri, finché una famiglia giainista ha chiarito che non avrebbe consentito al proprio figlio di mangiare cibi vegetariani preparati in una cucina in cui si lavori anche la carne. Il problema è stato risolto grazie alla jugaad dei responsabili del catering.

Anche in una città come Mumbai, che conta 13 milioni di abitanti (21 milioni con l'hinterland), per un expat è possibile vivere come se non fosse in India, frequentan-



do solo altri expat, mangiando cibi occidentali, utilizzando mezzi di trasporto che riusciranno a rendere gli spostamenti più confortevoli, ma non meno infiniti, dato il traffico infernale della città. È un modo di vivere che non ti mette troppo alla prova, se non finanziariamente, ma che non consente di cogliere lo spirito del luogo. Molti expat, soprattutto giovani, hanno invece scelto di provare ad avvicinarsi di più alla città e a chi ci vive: per trovare piacevoli sorprese spesso basta farsi consigliare da un indiano anziché da TripAdvisor, prendendo alcune, semplici precauzioni di base, come evitare i cibi crudi (che significativamente, però, sono praticamente assenti dalla cucina locale) e l'acqua di provenienza incerta. Non si riusciranno a eliminare del tutto i problemi intestinali, ma l'esperienza insegna che è più facile procurarsi con una foglia d'insalata o un pomodoro nell'hamburger di un fast food occidentale che con la cucina indiana. E per spostarsi da casa al lavoro i tuk tuk si dimostrano la miglior combinazione possibile tra qualità e prezzo. Integrarsi davvero, però, è tutta un'altra storia. Come in tutte le metropoli, la gente si sobbarca lunghissimi spostamenti per andare al lavoro, anche perché i quartieri degli uffici sono anche i più costosi, e il tempo necessario a tornare a casa impedisce ai colleghi indiani di fare una grande vita sociale, mentre i vicini di casa rimangono degli sconosciuti.

In definitiva l'India è una grande esperienza, da affrontare tenendo presenti due ammonimenti di Tiziano Terzani: che l'India non ti lascia mai in pace e che se è vero che per vivere negli Stati Uniti hai bisogno di denaro, per vivere qui hai bisogno di tempo. ■

**Giovanni Salvucci**, è digital marketing manager di Misb (Mumbai international school of business) Bocconi da gennaio 2013. Laureato in Economics and management of innovation and technology alla Bocconi, prima di lavorare a Mumbai era già vissuto in India per un semestre di scambio al Management development institute di Gurgaon nella seconda metà del 2011. Nella seconda metà del 2009 aveva trascorso un altro semestre in Asia, alla National university of Singapore.





# NON SMETTERE MAI DI ESPLORARE



**Incontra EMBA online e face to face in novembre.**

L'Executive MBA di SDA Bocconi, ancora una volta l'unico italiano presente nel prestigioso EMBA Ranking del Financial Times, ti permetterà di conciliare carriera e formazione di eccellenza e di sviluppare capacità di analisi e problem-solving, doti di leadership e un network di relazioni su cui potrai contare per sempre. Partecipa ai prossimi incontri online e face-to-face per capire come l'EMBA può dare più valore al tuo futuro e aprirti nuovi orizzonti ovunque tu sia.

**Executive mba**

**Incontro online: 18.11.2013, ore 18:30**

**Incontro F2F: Roma 23.11.2013, ore 9:30**

Prenota il tuo incontro su: [www.sdabocconi.it/emba](http://www.sdabocconi.it/emba)

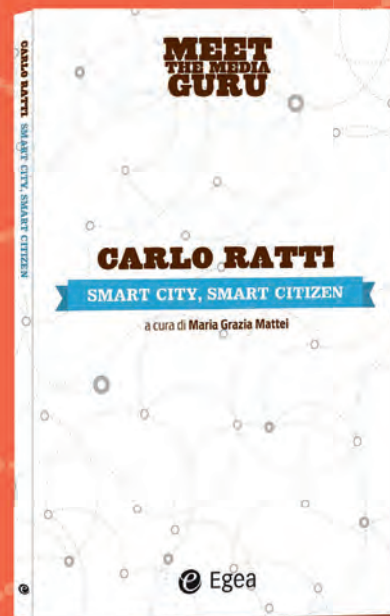


**Bocconi**  
**School of Management**

Milano | Italy

**SDA Bocconi**

# A TU PER TU CON LA CULTURA DIGITALE



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

**Disponibili in carta e ePub, da collezionare!**

**Segui Egea su**



 **Egea**

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