

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 12 - anno IX Dicembre 2014

ISSN 1828-6313

Markus Venzin,
professore ordinario
della Bocconi e direttore
della Divisione ricerche
Claudio Demattè
di SDA Bocconi

*Sono sette i principi della
resilienza aziendale: dalla
leadership alla customer
centricity, dal focus di prodotto
a quello geografico. Conoscerli
aiuta a resistere alle crisi
e ad affrontare i cambiamenti*

DIVENTARE FORTI

««« A un mese dall'unione
bancaria, ecco che cosa manca
ancora per essere efficienti

««« Si fa presto a dire vecchi:
per le aziende e il marketing
i silver non sono tutti uguali

««« Finanza e turismo:
così gli americani abbattono
i rischi del maltempo

WHERE ARE YOU FROM?



Bocconi

IN MILAN THERE'S A PLACE WHERE TALENTED PEOPLE LIVE.

It's Bocconi, Italy's leading University for the quality of its faculty, its research and relationships with top employers and universities worldwide. Here you can study Economics, Management, Finance and, from a.y. 2015-16, Political Science.

Bocconi. Empowering talent.

... BACHELOR AND MASTER PROGRAMS ...

contact.unibocconi.it/international
call center: +39 02.5836.3535 - Call by Skype: unibocconi_1



SOMMARIO



IN COPERTINA: Markus Venzin, ordinario Bocconi e direttore della Divisione ricerche Claudio Demattè di SDA Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 12 - anno IX - Dicembre 2014
Editore: Eggea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Ilaria Ricotti

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtpoint.it)

Produzione, Impaginazione:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpoint.it)

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

SERVIZI

6

COVER

Corso di sopravvivenza per aziende in sette mosse

di Markus Venzin e Guia Pirotti

Le best practice di Zucchetti: internazionalizzazione e ricerca

di Andrea Celauro

10

CREDITO

Il futuro tra digitale e human touch

di Anna Omarini e Renata Trinca Colonel

Cosa manca ancora all'unione bancaria

di Elena Carletti

12

SALUTE

I limiti dello screening

di Sonia Brescianini

13

MARKETING

Lanziano diventa silver e i mercati lo riscoprono

di Elena Bellio e Luca Buccoliero

14

POLICY

Localizziamo la politica industriale

di Giuseppe Berta

15

FINANZA

Lombrello è il derivato climatico

di Manuela Geranio

16

IMPRESE

Lunga vita all'abito. E al suo riciclo

di Francesca Romana Rinaldi

Paese che vai, Nutella che trovi

di Massimiliano Bruni

18

FISCO

Donazioni e tasse: serve chiarezza

di Roberto Randazzo

Il presidente dell'Università Bocconi, Mario Monti, e la redazione di viaSarfatti25 augurano Buone Feste a tutti i lettori



www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su ViaSarfatti25.it, il quotidiano della Bocconi,

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

RUBRICHE

- 2 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 5 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 20 **IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani
- 21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 24 **OUTGOING** di Giovanni Maria Mazzacani



NOMINE & PREMI



» **ALBERTO ALESINA** è il

nuovo titolare della Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Pro-

fessorship per l'anno accademico 2014/2015. La professorship, che è stata finanziata dalla Bce per cinque anni con lo scopo di portare ogni anno un accademico di alto livello internazionale in Bocconi per perseguire attività di studio, ricerca e insegnamento legate al tema dell'economia e di politica monetaria europea, vuole ricordare uno dei più illustri alumni della Bocconi, tra i padri fondatori dell'euro e membro del comitato esecutivo della Bce dal 1998 al 2005.

» **ANDREA COLLI** è stato keynote

speaker alla 34esima Conferenza dell'Associazione portoghese di storia economica e sociale di Lisbona. "La storia economica e la storia di impresa vengono considerate da molti come se parlassero linguaggi diversi", ha detto Colli, che è ordinario del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico.



» **SELM GULESHI** è tra i vincitori della quarta edizione dell'Uvin best paper award lanciato

dalla Fondazione UniCredit&Universities. Guleshi, assistant professor del Dipartimento di economia e Igier Bocconi, è autore insieme a Erik Meyersson (Stockholm School of Economics) di For the Love of the Republic. Education, Secularism and empowerment.

» **ALESSANDRO MINICILLI**

è stato nominato associato editor della rivista *Family Business Review*, pubblicazione leader nel settore del family business. Minicilli, associato del Dipartimento di management e tecnologia, è stato membro dell'editorial review board e gli sono stati attribuiti diversi riconoscimenti (tra cui Excellent reviewer e Outstanding reviewer).



Aziende familiari Con loro l'Italia va oltre confine



La medio-grande impresa familiare ha risentito della crisi ma ha resistito meglio delle aziende con una diversa forma proprietaria, soprattutto quando ha intrapreso processi di internazionalizzazione. È ciò che emerge dalla sesta edizione dell'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane, promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), UniCredit, Cattedra Aidaf-Ey di strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck (Università Bocconi) e Camera di Commercio di Milano.

Lo studio è basato sull'analisi di tutte le 4.100 aziende familiari italiane con ricavi pari o superiori a 50 milioni di euro. Dopo essere state tra il 2008 e il 2009 le imprese che più hanno accusato l'impatto della crisi, le aziende familiari sono riuscite più delle altre a intraprendere percorsi di crescita, come dimostra il divario positivo di 10 punti di incremento del fatturato realizzato tra il 2009 e il 2013 rispetto alle non familiari. Sul fronte della redditività (Roi, Roe) il quadro è invece meno positivo, in quanto, pur continuando in assoluto a far registrare performance migliori rispetto alle altre, hanno fatto registrare un più debole recupero rispetto alla situazione pre-crisi.

In merito alle acquisizioni e all'internazionalizzazione attraverso investimenti diretti (Ide), i dati evidenziano come le aziende familiari che hanno effettuato più di una acquisizione siano quelle con i tassi di crescita più elevati e mostrano come il processo di internazionalizzazione nel nostro paese risulti trainato dalle aziende familiari (hanno realizzato oltre il 75% del totale degli Ide).

"Novità di questa edizione", spiega il titolare della cattedra Aidaf-Ey, **Guido Corbetta**, "è il confronto con le prime 300 aziende (per fatturato) in cinque paesi dell'Unione europea: Francia, Germania, Regno Unito, Spagna e Svezia".



Guido Corbetta

Ne emerge che l'Italia è il paese con la presenza più rilevante di aziende familiari (40,7%), seguita da Germania (36,7%) e Francia (36%) e che la capacità di crescere delle aziende di maggiori dimensioni non è collegata all'andamento del pil del paese di appartenenza, a ripro-

va che per crescere le aziende devono internazionalizzare. Sul fronte dei modelli di leadership e di governo, poi, l'Italia è il paese con la maggiore incidenza di leader familiari (51,3% rispetto al 33% di Francia e Germania), mentre Italia e Spagna sono i paesi in cui la presenza di consiglieri familiari è più rilevante.

Andrea Celauro

Come e perché utilizzatori e manager adottano

Non possiamo dare per scontato che le innovazioni si diffondano solo perché sono dotate di valore intrinseco o solo perché sono ritenute alla moda. Al contrario, si diffondono a causa dell'interazione tra questi fattori. Gli early adopters sono disposti a correre il rischio di fallire perché cercano di costruirsi uno status come utilizzatori esemplari. Essi riducono l'incertezza per gli altri utilizzatori condividendo la propria esperienza e sottolineando i benefici della tecnologia e favorisco-

no dunque altre adozioni. Le pressioni coercitive dei pazienti e di altri utilizzatori inducono infine adozioni generalizzate.

Amelia Compagni e Valentina Mele

(Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) traggono queste conclusioni in un articolo scritto con **Davide Ravasi** (Cass Business School): *How Early Implementations Influence Later Adoptions of Innovation: Social Positioning and Skill Reproduction in the Diffusion of Robotic Sur-*



Amelia Compagni



Così il design (nel tempo) fa ruggire i ricavi

Ssn, risanati i conti ora riorganizziamo

Negli ultimi anni il design ha guadagnato rilevanza sulla tecnologia, e molte aziende puntano sull'innovazione di design per differenziarsi e stimolare la domanda. Tuttavia, introdurre un nuovo design richiede investimenti significativi. Ma quanto paga in termini di vendite puntare sul design innovativo? Nel tempo molto. Un nuovo studio di **Gaia Rubera** (Dipartimento di marketing) pubblicato da *Marketing Science (Design Innovativeness and Product Sales' Evolution)*, dimostra infatti che, anche se un prodotto dal design innovativo ha vendite inferiori all'inizio, col tempo ha però dei tassi di crescita maggiori rispetto a un prodotto più tradizionale. È importante, quindi, comprendere gli effetti dell'innovazione di design, definita da Rubera come "il livello di novità nell'aspetto esteriore

di un prodotto", sulle vendite. Rubera si è concentrata in particolare sul settore automobilistico e motociclistico, vale a dire due categorie di prodotto nelle quali il design rappresenta uno dei fattori più importanti nell'influencare le decisioni di acquisto dei consumatori. Rubera analizza le vendite dei modelli di automobili e motociclette venduti negli Stati Uniti dal 1978 al 2006 e dal 1980 al 2008, rispettivamente. Utilizzando i risultati dell'analisi, l'autore è in grado di stimare che, prendendo un prezzo medio di 31.252 dollari, i ricavi di un modello di auto aumentano di 434 milioni di dollari per ogni aumento di innovazione nel design lungo la vita media di 8 anni



Gaia Rubera

dell'auto. In modo analogo, considerando un prezzo medio di 14.000 dollari, i ricavi aumentano di 25 milioni di dollari in più per ogni aumento di innovazione di design di un modello di motocicletta durante una vita media di 8 anni.

L'aumento lungo gli 8 anni però non è costante. Nello specifico, durante i primi tre anni dopo l'introduzione, i modelli di auto/motocicletta vanno meglio se hanno un livello basso di innovazione di design. Nel quarto anno, i modelli presentano vendite simili a prescindere dal tipo di design innovativo. I benefici in termini di maggiori unità vendute per i modelli con un design altamente innovativo diventano evidenti a partire dal quinto anno. Perciò, i manager devono essere pronti a ricevere una fredda accoglienza iniziale per quei prodotti il cui design è profondamente diverso dalla norma. Ritirare il prodotto troppo presto dal mercato farebbe sprecare il potenziale di vendita che caratterizza i prodotti con un design radicale.

Paola Zanella



nuove tecnologie: il caso della chirurgia robotica negli ospedali

gery per *Academy of Management Journal*. L'articolo si basa su una ricerca qualitativa sulla diffusione in Italia della chirurgia robotica, che è stata ampiamente adottata anche se si trattava di una tecnologia costosa, difficile da introdurre e senza prove evidenti dei suoi benefici. Il risultato dell'analisi è che gli early adopters hanno introdotto la tecnologia perché era in linea con la loro cultura organizzativa di apertura o per costruirsi uno status da utilizzatore esemplare. La probabi-



Valentina Mele

lità di fallimento delle prime adozioni era alta e molti ospedali hanno abbandonato la tecnologia. Gli ospedali alla ricerca di uno status, però, hanno continuato a sperimentare e hanno attivamente disseminato le proprie nuove conoscenze, sottolineando i benefici della tecnologia. Ciò ha ridotto i rischi di introduzione e spinto altri ospedali periferici ad adottare la tecnologia, allo scopo di migliorare il proprio status, ancora con esiti misti. A un certo punto, però, i media hanno comin-

ciato a parlare positivamente della tecnologia e i pazienti ad accettare solo la chirurgia robotica e a questo punto molti ospedali hanno pensato di doverla necessariamente adottare per non perdere legittimità e competitività. Per i manager che devono commercializzare prodotti dai benefici incerti, lo studio sottolinea il ruolo importante degli utilizzatori periferici, che sono quelli che hanno più da guadagnare da un'introduzione di successo e sono disposti a correre rischi più alti pur di essere i primi.

Peter Snoeren

Per la prima volta in quasi 20 anni nel 2013 la spesa pubblica in sanità è diminuita sia in termini assoluti (i 112,6 miliardi di spese rappresentano una riduzione dell'1,2% rispetto al 2012), sia in rapporto al Pil (passando dal 7,3% al 7,2%). Il disavanzo si è ridotto a circa l'1% della spesa corrente e anzi, se si contabilizzano le addizionali Irpef incassate nell'anno successivo a ripiano del deficit dell'anno precedente, si può addirittura contabilizzare un avanzo di 518 milioni nel 2012 e di 811 milioni nel 2013.

Nell'evidenziare questi dati, il Rapporto Oasi 2014 di Cergas e SDA Bocconi, con la collaborazione di Boyer, evidenzia però la strada che rimane da fare. "Le aziende sanitarie", spiegano i curatori del Rapporto, **Elena Cantù** e **Francesco Longo**, "hanno compiuto un piccolo miracolo: pareggio di bilancio e assenza di incremento di spesa da 5 anni con una sostanziale tenuta del sistema nonostante invecchiamento della popolazione, peggioramento epidemiologico, nuove tecnologie e incremento della povertà. Il sistema è ora pienamente sostenibile e si deve passare a riorganizzare i servizi allineandoli all'epidemiologia emergente. Questa è la sfida che attende il Sistema sanitario". Il processo di miglioramento dei conti non è, però, senza costi. Il Ssn ha visto ridursi le spese per il personale di circa l'1,5% l'anno negli ultimi tre anni a causa della mancata sostituzione di chi va in pensione, del blocco degli stipendi e dell'esternalizzazione di molte attività. La spesa farmaceutica convenzionata è diminuita del 7,6% l'anno negli ultimi tre anni. Il contenimento della spesa è avvenuto anche con forme di razionamento quali le liste di attesa o i tetti sui volumi di prestazioni erogabili dai privati accreditati. A motivo di tali vincoli, questi ultimi utilizzano, in media, poco più del 70% della propria capacità produttiva, con evidenti minacce al loro equilibrio economico. Ma, a risentire dei tagli è tutto il settore sanitario privato, che in Italia impiega oltre 110.000 persone e nel quale il Ssn riversa più del 60% dei propri finanziamenti. Nel clima economico corrente, evidenzia il Rapporto, si è molto ridotta la capacità di investimento del Ssn, che oggi è il 5% della spesa sanitaria corrente. Se, oggi, l'Ocse valuta positivamente lo stock tecnologico della sanità italiana, è chiaro che il dato suggerisce incerte prospettive per il futuro.



Elena Cantù e
Francesco Longo,
coordinatori del
Rapporto Oasi



Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692



500 NEGOZI IN 1: IL PARADISO DELLO SHOPPING

Un comodo portale sul quale trovare circa 500 negozi, suddivisi in 24 categorie merceologiche, dove comprare con un semplice clic usufruendo anche di un ulteriore sconto riservato. Questo paradiso di chi ama lo shopping online è Advisato, il sito creato da Luca Tusciano (in foto), Silvia Rezzonico, Alessio Lavieri e Sergio Bottari. "Gli e-commerce presenti sul nostro portale", spiega **Luca Tusciano**, laureato in Economia aziendale e diplomato

Mimec all'Università Bocconi, "sono tutti quelli più grandi e famosi, come per esempio

Zalando, ma anche alcuni più di nicchia, desiderosi di farsi conoscere".

L'operazione è semplice: si approda su Advisato, si copia il codice sconto e si procede all'acquisto. Ma non solo: registrandosi, si verrà avvisati su particolari azioni promozionali e sulle modalità di vendita dei vari negozi. "Il nostro obiettivo", spiega ancora Luca, "è creare anche una community, sulla quale, per esempio, scambiarsi opinioni e lasciare feedback sulle esperienze d'acquisto".



Con Andrea Sironi la Bocconi alla guida del Cems

Il rettore della Bocconi, **Andrea Sironi**, è stato nominato presidente del Cems, la Global alliance in management education. Per i prossimi due anni Sironi guiderà quindi il network internazionale che raccoglie 29 delle più prestigiose università del mondo e 60 aziende multinazionali. "Siamo orgogliosi che il nostro rettore", ha commentato **Mario Monti**, presidente della Bocconi, "sia stato riconosciuto come la personalità più adatta a guidare il Cems - iniziativa alla quale la Bocconi ha dato il suo convinto contributo fin dalla fondazione - in

una fase di ulteriore sviluppo nel complesso contesto europeo e internazionale di questi anni". Sironi è stato nominato da un comitato di rappresentanti delle università e delle aziende che fanno parte del network.

Il Cems è stato fondato nel 1988, con la Bocconi tra i quattro partner fondatori, con l'obiettivo di promuovere l'eccellenza nella formazione pre-experience nel campo del management. Il network è poi cresciuto negli anni grazie al successo del corso di laurea Cems master in International management, il joint degree offerto dalle scuole



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ Maurizio Cartone

(laureato in Economia aziendale nel 1991) ha assunto l'incarico di sales director della divisione Travel market del gruppo Ferrero. All'interno del Gruppo Cartone ricopre il ruolo di responsabile commerciale per la Spagna.



■ **Antonio Chiarello** (laureato in Economia politica nel 1998) è il nuovo consigliere delegato e direttore generale di Marzotto Sim. Proviene da Citibank International plc.

■ **Ilaria Pisani** (laureata in Economia aziendale nel 2006) è la nuova institutional sales di Lyxor Rtf. Proviene da Kepler Cheuvreux.

POLLICINO NELLA RETE DELL'ACCADEMIA

***** Un'accademia per discutere e confrontarsi sul diritto della rete. È la neonata Accademia italiana del codice di internet, che figura tra gli enti di carattere scientifico del Miur e che vede tra i soci fondatori **Oreste Pollicino**, professore associato del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi. Nell'Accademia esponenti del mondo universitario, delle istituzioni e della società civile contribuiscono alla lettura giuridica degli scenari del mercato delle comunicazioni e delle tecnologie digitali per definire assetti regolatori equilibrati e rispettosi dei diritti degli utenti: "Oggi il problema è individuare regole che servano a valutare le questioni incessantemente poste dall'innovazione tecnologica e a prendere decisioni in merito secondo un metodo legittimato e condiviso", spiega Pollicino. "In questo complesso scenario, l'Accademia italiana del codice di internet si propone quale luogo d'incontro nel quale le istanze dei diversi portatori di interessi in gioco possano trovare il dovuto bilanciamento".

Andrea Celaura



partner.

"Sono molto onorato di questo mandato", ha dichiarato Sironi. "Dalla sua fondazione il Cems ha svolto un ruolo unico come precursore dei trend futuri e dell'innovazione nel campo della formazione manageriale nell'arena globale. È una grande responsabilità servire questa organizzazione, che raccoglie eccellenze da tutto il mondo".

Tomaso Eridani

Corso di sopravvivenza per aziende in sette mosse

Analizzando le scelte di 705 imprese che hanno reagito alla crisi, SDA Bocconi individua i principi della resilienza

di Markus Venzin e Guia Pirotti @

Quando i bambini iniziano a frequentare l'asilo nido, si ammalano con una frequenza molto alta. Questo avviene perché non hanno ancora difese forti, ma devono costruirsele. Lo stesso vale per le imprese. Resilienti non si nasce, si diventa.

Resilienza vuol dire avere la capacità di reagire di fronte alla crisi e di costruirsi un futuro sostenibile. La situazione in Italia non è per nulla semplice, ma il disfattismo generalizzato verso ciò che sta accadendo non serve certo a migliorare le cose. Ci sono imprenditori che non ce la fanno, imprenditori che decidono di lasciar perdere e altri, invece, che perseverano nonostante tutto. Aziende resilienti sono fatte da imprenditori e manager resilienti che hanno ancora il coraggio di investire in Italia. Lars Petersson, amministratore delegato di Ikea Italia, per esempio, decide di trasferire alcune produzioni nel nostro Paese, dove vengono realizzate, da aziende locali, cassettiere, rubinetterie e giocattoli. Anche alcune aziende italiane investono e si ampliano. Domenico Restuccia, per esempio, fondatore di Techedge, gruppo specializzato in soluzioni tecnologiche per i processi aziendali, di-

chiara "negli ultimi 3 anni abbiamo assunto quasi 300 persone dandogli la possibilità di lavorare su progetti internazionali, potendo crescere e lavorare per un'azienda italiana, non necessariamente emigrando". Questi esempi dovrebbero essere contagiosi. Sarebbe auspicabile un ritorno a quello spirito degli anni '50, in cui, dopo la guerra, si era riusciti a ripartire e a mettere le basi per il boom economico.

Come farlo? Il nostro studio ha confrontato le scelte manageriali e le performance delle aziende che hanno reagito meglio alla crisi rispetto a quelle che si sono trovate in difficoltà. In dettaglio, analizzando un campione di 705 imprese internazionali quotate, che operano in 7 settori colpiti maggiormente dagli shock esterni, abbiamo sviluppato un modello per consentire a qualsiasi azienda di iniziare ad allenare la sua capacità di resilienza. Il risultato: una metodologia, fatta di 4 step successivi, per aumentare la resilienza organizzativa.

Primo, bisogna identificare il proprio livello di resilienza. All'inizio di ogni processo di cambiamento occorre creare un senso di urgenza per il tema. "Perché

Modelli di leadership
Le aziende resilienti sono quelle che cercano di ridurre, sino a un livello di efficienza, il numero di subordinati tra i vertici e la base dei dipendenti e mettono in forme di controllo sociale, ovvero meccanismi di controllo più informali basati sul coinvolgimento delle persone e una comunicazione che meglio avverte un team di...

Decisioni strategiche

Le aziende che migliorano la capacità di prendere decisioni - unendo velocità e qualità delle decisioni - sono quelle più resilienti. Per farlo, ci vogliono gli strumenti giusti, quali un'adeguata capacità di pianificazione e previsione.

6

@markus.venzin
unibocconi.it

Professore ordinario del Dipartimento di management e tecnologia in Bocconi dove insegna tra l'altro global strategic management. È direttore della Divisione ricerche Claudio Dematté di SDA Bocconi

@guia.pirotti
sdabocconi.it

Docente dell'area strategia e imprenditorialità di SDA Bocconi



1

Autenticità

Ci si fida di più di qualcosa che si riesce a definire esattamente. Le aziende possono rendersi riconoscibili e credibili agli occhi dei consumatori sviluppando competenze distintive (autenticità di tipologia) o un set specifico di valori, spesso dato dal paese d'origine o dai valori del suo fondatore (autenticità morale). L'autenticità aumenta la resilienza aziendale.

2

Customer centricity

Innovando, sviluppando processi eccellenti e prodotti che incontrano i gusti del pubblico si sviluppa la customer centricity, ovvero la capacità che consente alle aziende di considerare il cliente prima di qualsiasi altro interlocutore - prima ancora dell'azionista. La customer centricity aumenta la resilienza aziendale.

3

Focus di prodotto

Non importa fare tante cose. L'importante è farne poche, ma fatte bene. Le aziende più resilienti sono quelle che semplificano la loro struttura di business e rimangono focalizzate rispetto a quella che sanno fare meglio.

4

Focus geografico

Meglio pochi mercati selezionati con attenzione. Le aziende più resilienti sono quelle che investono e mantengono come elemento di forza il proprio mercato di origine e selezionano aree geografiche tra loro coerenti o che possono essere strategiche per il business di riferimento.

5

Orientamento al lungo termine

Troppo spesso, le decisioni vengono prese tenendo in considerazione i risultati a breve e il profitto attuale. Preoccuparsi dei risultati dei propri successori aumenta la probabilità di essere resilienti.

Le regole manageriali per non finire nel tunnel

La resilienza, per un'impresa, è la capacità di adattarsi, di resistere e di risollevarsi dagli shock esterni. In breve, di affrontare il cambiamento e trasformarlo in opportunità di crescita. Si basa su sette principi che Markus Venzin e Guia Pirotti hanno individuato e spiegato in Resilience. Sette principi per una gestione aziendale sana e prudente (Egea, 2014, pagg. 191, 28 euro la versione cartacea, 16,99 quella e-pub).

IL TEST PER LE AZIENDE

Per misurare la performance di lungo periodo della propria azienda e poterne di conseguenza valutare la resilienza esiste un metodo e si chiama Volare. Volatility and roe è, infatti, l'indicatore messo a punto e proposto da Markus Venzin e Guia Pirrotti che considera il Return on equity (Roe) medio degli ultimi 10 anni e la volatilità del Roe nello stesso periodo. Attraverso un test sul sito di SDA Bocconi School of management le aziende possono calcolare il loro grado di resilienza.

learninglab.sdabocconi.it/volare/

dobbiamo alzare il livello di resilienza? Siamo misurati sulla performance trimestrale." È quello che si sente dire spesso in azienda. Sia il top management che gli azionisti devono saper apprezzare livelli alti di resilienza, anche se questo vuol dire sacrificare (a breve termine) una parte della loro profittabilità. Aziende resilienti hanno profitti positivi e stabili nel tempo. Per misurare la performance proponiamo Volare, indicatore che considera il Return on equity (Roe) medio degli ultimi 10 anni e la volatilità del Roe in questo periodo (learninglab.sdabocconi.it/volare/) confrontato con i risultati dei peers del settore.

Secondo, bisogna sviluppare scenari di discontinuità. Per aumentare la consapevolezza del dover migliorare la resilienza aziendale, occorre identificare i fattori che possono avere un impatto forte sul conto economico. Per le banche siamo ormai abituati a vedere i risultati degli stress-test, che analizzano l'impatto di elementi di crisi sul conto economico e sul bilancio delle banche. È necessario fare la stessa cosa per le aziende. Terzo, condurre un check-up di resilienza. Questa fase analizza come un'azienda reagisce di fronte agli scenari di discontinuità. Mentre la maggior parte delle banche risponde ad uno stress-test non superato con un aumento di capitale, le aziende dovrebbero andare oltre e analizzare i fattori in grado di aumentare la resilienza. La nostra ricerca propone 7 fattori principali.

Infine, quarto: modificare gli elementi critici. Il risultato del check-up evidenzierà chiare linee d'azione per attivare un cambiamento. Modificare alcuni elementi del modello non è esattamente un'operazione semplice. Come si può aumentare, per esempio, la capacità del top management team e degli azionisti di resistere alla tentazione di profitti nel breve a discapito del successo a lungo termine? Parlatene nel vostro prossimo board meeting. ■



Le best practice di Zucchetti: internazionalizzazione e ricerca

Le aziende davvero resilienti mostrano alcune caratteristiche peculiari. Tra queste, oltre al focus sul prodotto, all'orientamento a lungo termine e alla capacità di prendere rapidamente decisioni strategiche, anche alti livelli di customer centricity, ossia uno sguardo sempre ben puntato sul cliente, e lo sviluppo di un'attenta politica di internazionalizzazione. E quest'ultima, al contrario di quanto normalmente si pensa, si basa sulla scelta di pochi e precisi paesi partendo però da una forte presenza sul mercato originario. È il caso di Zucchetti, gruppo del settore information technology, che, guidata in qualità di presidente dall'alumnus Bocconi **Alessandro Zucchetti**, oggi conta 2.800 addetti, oltre un terzo dei quali dedicati alla ricerca e sviluppo.

Come si è mossa Zucchetti sul mercato internazionale?

Andare all'estero con prodotti localizzati in Italia e riadattati per i vari paesi non è una impresa facile, ma la crescita sui mercati internazionali è un obiettivo che ci siamo dati e i primi risultati si vedono. Zucchetti da tempo ha una cinquantina di collaboratori diretti in Romania e una sede in Brasile che sviluppa software gestionale e di business intelligence; la nostra strategia consiste soprattutto nel replicare il modello di vendita basato sul canale indiretto, che ci ha portato al successo in Italia, quindi stiamo cercando i partner migliori in Europa e nel mondo affinché rivendano le nostre soluzioni nei loro paesi.

Li avete trovati?

Ad oggi ne contiamo già duecento. In una prima fase, erano i nostri clienti italiani che quando aprivano una sede all'estero ci chiedevano di informatizzare anche l'azienda oltre confine, mentre oggi con l'aiuto dei partner siamo in grado di ricercare autonomamente i clienti stranieri. In ambiti come il controllo accessi, la rilevazione presenze, le applicazioni di Crm, il gestionale aziendale (Erp), le soluzioni di biglietteria online o altri servizi, le installazioni oltre confine sono già consistenti e continuano ad aumentare anche grazie alla sinergia tra partner e società del gruppo Zucchetti che operano all'estero.

Altro elemento di resilienza è quello della centralità del cliente

L'ascolto del cliente è uno dei fondamenti della nostra cultura aziendale, così come la valorizzazione e i continui investimenti in ricerca e sviluppo: oggi il nostro gruppo, che conta oltre 2.800 persone, ne ha più di 1.000 dedicate esclusivamente alla ricerca e allo sviluppo. Nessuna azienda di information technology, nemmeno le multinazionali straniere più blasonate, in Italia, hanno un così elevato numero di persone destinate solo a fare r&d.

Quali altri elementi ritiene che vi abbiano reso forti?

La cultura d'impresa, l'età media molto bassa delle nostre persone (35 anni), nonché la spinta continua dei vertici aziendali. Queste sono anche le ragioni per le quali siamo diventati leader in quasi tutti i settori in cui siamo presenti e il mercato ha premiato questo nostro modo di operare, tanto che Zucchetti è un brand riconosciuto, anche a livello internazionale, per le sue soluzioni innovative, di qualità e affidabili.

Come reagisce l'azienda al cambiamento?

Ci sono continui cambiamenti e forse è in parte per questo che non si sono mai verificati dei veri e propri shock, proprio perché l'azienda ha saputo cogliere le tendenze evolutive e ci sono stati sicuramente dei punti di svolta importanti. Per esempio all'inizio degli anni duemila, quando eravamo già leader di mercato nel campo del software applicativo, abbiamo deciso di riscrivere completamente tutta la nostra offerta in tecnologia web per anticipare le esigenze future dei nostri clienti. È stato sicuramente un notevole investimento per l'azienda in termini di risorse, ma la nostra nuova offerta di soluzioni web based ci permette oggi di soddisfare tutti i requisiti dettati dai nuovi paradigmi del mercato. Questo è un esempio dell'importanza del cambiamento: avere il coraggio di cambiare anche metodologie consolidate e ottimi prodotti per trovare soluzioni sempre migliori.

Andrea Celauro

FOOD IS NO JOKE



Each year the world wastes 1.3 billion tons of food, while over 800 million people are suffering from hunger. How can we begin to face a problem that big? MAYBE YOU CAN START.

If you are an undergraduate student who won't back down from a challenge, apply to #FoodSavingBEC by January 31, 2015.

If selected, you'll spend a week at Milan's Università Bocconi from June 24 to July 1, 2015, on the occasion of Expo 2015. You will work with 200 fellow students from all over the world and Bocconi faculty on developing a project to combat food waste.

#FoodSavingBEC Bocconi Expo2015 Competition

Register on
www.foodsavingbec.com



Università Commerciale
Luigi Bocconi



With the patronage of



Il futuro tra digitale e human touch

Per il 72% degli addetti ai lavori saranno le nuove tecnologie a imporre cambiamenti a un settore che deve anche arginare le pressioni concorrenziali dei comparti vicini

di Anna Omarini e Renata Trinca Colonel @

Il mondo di oggi, sempre più ad alto contenuto di tecnologia e di digitalizzazione, sta modificando radicalmente il percorso di acquisto del consumatore. È dunque necessario che anche la banca retail innovi nei prodotti, partendo da una constatazione importante: il primo passo deve essere fatto guardando ai processi interni, che, di fatto, sono l'output che il mercato percepisce e valuta. Ma non solo, la banca retail deve innovare nelle interazioni ricercando nel digitale un importante alleato per riavvicinare il mercato e accrescere, in via immediata, la customer experience dei clienti.

Competizione, innovazione, digitalizzazione e big data, infatti, sono i temi che stanno mettendo a dura prova i vincoli di gestione e gli assetti operativi della banca retail. La sfida è quella di riconquistare la domanda uscendo dall'anonimato di strategie competitive che hanno portato ad attribuire ad alcune parti dei servizi bancari l'appellativo di commodity.

L'innovazione che serve alla banca retail deve riuscire a combinare qualcosa di familiare con qualcosa che soddisfa le necessità emergenti della propria clientela. E se ci si pensa, l'innovazione è la promessa di un insieme di vantaggi nuovi che devono apportare valore al cliente.

Da varie ricerche emerge che il digitale e lo human touch, una volta combinati, saranno un binomio importante, che dovrà essere inserito e integrato nella banca retail.

Si tratta, allora, di provare a domandare alle banche dove si trovano con riguardo ai temi dell'innovazione e della digitalizzazione. Nell'ambito di un'iniziativa SDA Bocconi abbiamo provato a sondare il mercato. Nello specifico hanno partecipato all'indagine le direzioni/unità organizzative che presidiano il business retail, ma anche le direzioni commerciali e le funzioni marketing, e coloro che in banca si occupano di digital banking e multicanalità. Oltre il 70% dei rispondenti proviene dal mondo bancario (spa, popolari, scarl) e per il restante da Sgr, Sim, società di credito al consumo. La percentuale prevalente di chi ha risposto si è collocata nella fascia di età 36-50 anni.

La gran parte delle aziende ha una digital strategy, ma il sentiment prevalente è che l'industria non sia ancora pronta al domani

La maggioranza dei rispondenti conviene che il retail banking è un mercato destinato a cambiare nei prossimi tre anni. Oltre il 72% indica tra le cause principali la digitalizzazione; oltre il 55%, l'evoluzione del cliente e il 45% dichiara che il processo innovativo in atto nel mercato sospingerà anche le banche a cambiare.

Un ruolo non secondario a modificare l'assetto del settore è giocato anche dalla regolamentazione (34%); dalla concorrenza extra-bancaria (32%) e solo il 21,7% dichiara che l'evoluzione potrà essere soppressa dalla concorrenza bancaria.

Per quanto molti cambiamenti siano già in atto e altri assai prossimi, la maggioranza dei rispondenti ha dichiarato che la propria banca non è ancora pronta.

Ma anche altri intermediari non sarebbero altrettanto pronti alle nuove sfide digitali, per quanto le banche maggiori e le banche reti di promotori siano considerate, dal sondaggio, meglio preparate.

Tuttavia, è interessante comunque osservare che oltre il 63% dei rispondenti dichiara che esiste nella propria azienda una digital strategy.

Le banche nel loro percorso di avvicinamento si stanno però dotando di alcune applicazioni che vanno nella direzione della digital innovation, come applicazioni per smartphone e Facebook. Tre gli obiettivi indicati come principali: offrire un contatto rapido e immediato ai potenziali clienti per informarsi (42%); promuovere offerte e iniziative commerciali (34%); profilare i clienti e raccogliere informazioni (26%). Tutto questo mostra che un primo passo è stato fatto, ma la strada è decisamente più lunga e articolata e, soprattutto, i tempi richiesti per affrontare il cambiamento sono molto ristretti.

Restare fermi a difendere certe posizioni non è più possibile. E per cambiare serve innovare partendo soprattutto dai processi aziendali e ancora prima preparare la banca a una flessibilità strategica e organizzativa indispensabili per fronteggiare il cambiamento. Da ultimo, è anche necessario credere nella sperimentazione di nuovi prodotti e nuove idee. ■


@renata.trinca
sdabocconi.it

Renata Trinca Colonel è SDA professor di Metodi quantitativi, nonché lecturer presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi

@anna.omarini
unibocconi.it

Anna Omarini è ricercatrice di Economia degli intermediari finanziari presso il Dipartimento di finanza della Bocconi, dove insegna Retail bank management





Tutti i problemi sollevati dalla mancata previsione di linee di credito pubbliche a livello europeo in caso di bisogni estremi del sistema finanziario

di Elena Carletti @

Cosa manca ancora all'unione bancaria

L'unione bancaria è un cambiamento istituzionale epocale, paragonabile all'introduzione dell'euro nell'ormai lontano 1999. Accanto al meccanismo unico di vigilanza (il cd. Single Supervisory Mechanism), l'unione bancaria comprenderà anche un meccanismo di risoluzione delle crisi bancarie, con il suo relativo Fondo unico di risoluzione (cd. Single Resolution Fund), e un sistema armonizzato (anche se non ancora unico) di schemi di garanzia dei depositi nazionali a livello europeo. Eppure, qualcosa sembra ancora mancare. Nonostante i numerosi sforzi politici (e non solo) fatti in questa direzione, l'unione bancaria non prevede, almeno al momento, vere e proprie forme di finanziamento "contingente" (i cd. fiscal backstop), cioè la possibilità di fornire linee di credito pubbliche a livello europeo nel caso si realizzino fabbisogni di finanziamento o di ricapitalizzazione estremi da parte del sistema finanziario. Si tratta di una mancanza importante per vari motivi.

In primo luogo, senza una chiara linea di credito europea diretta alle singole istituzioni finanziarie (o ai fondi che potrebbero intervenire per supportarle) si rischia il riproporsi di situazioni analoghe a quelle degli ultimi anni, quando i governi nazionali si sono improvvisamente ritrovati responsabili dei propri sistemi finanziari, ormai cresciuti ben oltre i confini e le capacità fiscali nazionali. Nel caso in cui questo dovesse succedere anco-

ra, significherebbe che l'unione bancaria non è in grado di raggiungere uno dei suoi obiettivi principali, quello di rompere il circolo vizioso tra banche e capacità debitoria degli stati nazionali.

In secondo luogo, la mancanza dell'end game, cioè l'incertezza su cosa accada in un'eventuale nuova crisi finanziaria sistemica quando le risorse dei vari fondi precostituiti (tipo l'European Stability Mechanism o il Fondo di risoluzione) potrebbero venire rapidamente esaurite, rischia di inficiare l'intero processo decisionale e distorcere gli incentivi dei vari agenti facenti parte dell'unione bancaria.

È cosa nota che garantire completamente l'operato e le passività delle istituzioni finanziarie possa indurre queste ultime, o meglio i loro manager, a una eccessiva assunzione di rischio (cd problema di moral hazard). Ma è altrettanto noto che qualsiasi forma di garanzia offerta deve essere credibile e chiara per gli investitori per evitare situazioni di panico tra questi ultimi e un possibile contagio tra le istituzioni finanziarie. In mancanza di questo, c'è il rischio che i policymaker preposti al controllo del sistema finanziario prendano decisioni non corrette, eccessivamen-

Il regolatore si muove tra i rischi di moral hazard se fornisce garanzie complete e il rischio di panico se le garanzie non sono credibili



@elena.carletti
unibocconi.it

Elena Carletti è professore ordinario presso il Dipartimento di finanza della Bocconi

te restrittive da un lato, o al contrario, eccessivamente permissive, allo scopo di scongiurare il verificarsi di una situazione di rischio sistemico o di contagio. Entrambe le distorsioni non portano ad esiti efficienti. Un eccesso di rigore può impedire le normali funzioni creditizie degli intermediari, mentre un eccesso di lassismo (cd. forbearance) rischia di indurre gli intermediari ad assumere rischi ancora più elevati.

Chissà se è proprio per la mancanza di fiscal backstop che il recente comprehensive assessment exercise si è concluso con una sostanziale promozione del sistema bancario dell'eurozona. Forse non era il caso di dare avvio all'unione bancaria mettendo a dura prova il suo assetto istituzionale ancora non del tutto pronto. Dall'altra parte, però, ci si chiede se questo non possa mettere in discussione l'esito dell'intero esercizio. ■

I limiti dello screening

I controlli di massa non sono sempre una buona idea, soprattutto se non migliorano le statistiche di guarigione

di Sonia Brescianini @

La medicina moderna ci ha dato il potere di identificare molte malattie prima che esse si manifestino e di poter applicare misure preventive affinché frequenza di malattia e mortalità siano almeno in parte evitate.

Negli anni Cinquanta ci fu un considerevole entusiasmo circa una delle prime campagne di screening per il tumore al polmone. Attraverso due esami non troppo invasivi, quali la radiografia toracica e l'esame citologico dell'espettorato, i casi venivano identificati più precocemente, avevano una probabilità più elevata di essere trattati chirurgicamente. Tuttavia la sopravvivenza cumulativa a 10 anni dall'inizio del programma risultò la stessa dei soggetti non sottoposti a screening. La campagna fu interrotta: in questo caso, lo screening anticipava la diagnosi della patologia ma non ne migliorava la prognosi. È infatti utile diagnosticare presto una malattia solo se ci sono vantaggi da un trattamento precoce. A partire dagli anni Settanta, quindi, sono stati stabiliti dei criteri che devono essere soddisfatti affinché il programma di screening possa essere implementato. In dettaglio questi criteri sono: la malattia deve essere relativamente frequente e seria, il suo decorso clinico deve essere noto, devono esistere buoni test di screening, devono essere disponibili trattamenti che ne migliorino l'esito.

Ma, come affermava circa quarant'anni fa Archie Cochrane, medico scozzese che per primo si occupò di medicina basata sulle prove di efficacia (evidence based medicine), "le risorse economiche sono e saranno sempre finite e dovrebbero essere usate per offrire in maniera equa alla popolazione interventi sanitari la cui efficacia sia stata dimostrata all'interno di studi scientificamente validi". Appare pertanto fondamentale in un contesto di risorse limitate, una valutazione dei costi, al fine di evitare che si sottraggano importanti risorse a interventi di prevenzione di provata efficacia.

Il problema però non è solo economico. Gli screening più diffusi, quelli cioè che riducono la mortalità tumorale, e non, come erronea-

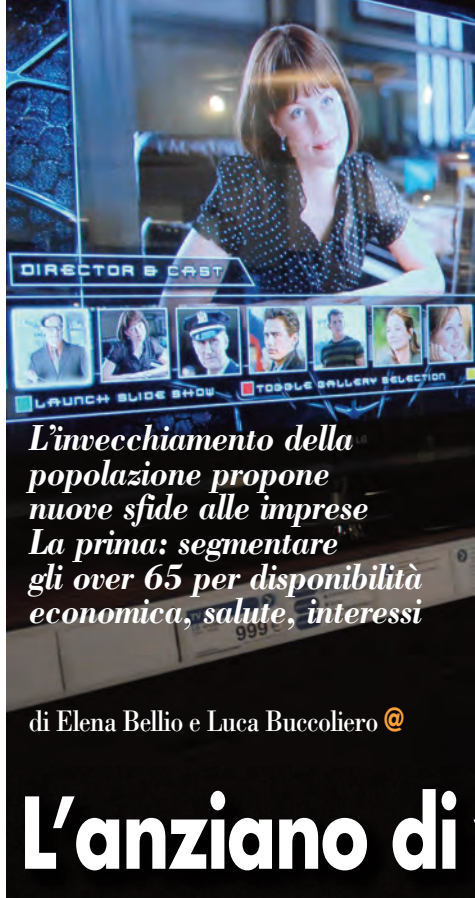
mente molti credono, prevengono il cancro, sono sempre presentati all'opinione pubblica come scelte ovvie, quasi obbligate e non controverse, mentre in realtà essi rappresentano spesso una delle decisioni più complesse e difficili da prendere. Infatti poco si parla dei problemi che circondano la diagnosi precoce e tra essi, in particolare, quello più importante: la "sovradiagnosi", ovvero l'identificazione di piccole lesioni in pazienti asintomatici che in verità non beneficiano del trattamento ma che vengono comunque trattate con terapie a volte molto invasive. La sovradiagnosi, a sua volta, è un costo per l'individuo e per la società.

Il punto fondamentale è quindi quello della comunicazione con i cittadini affinché comprendano cosa davvero presuppone partecipare a un programma di screening, quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi. Diventa inoltre necessario monitorare da vicino i programmi di screening e valutare l'opportunità di modificarli affinché siano più efficaci. Per non parlare poi del problema filosofico: "Siamo davvero sicuri che vogliamo ad ogni costo sapere cosa ci riserva o ci potrebbe riservare il futuro?". Personalmente non lo so, concluderei con un frase dell'*Orlando furioso* resa famosa dall'epidemiologo Gianfranco Domenighetti: "Ben sarebbe folle chi quel che non vorria trovar carcasse". ■



@sonia.brescianini
unibocconi.it

Sonia Brescianini è visiting researcher al Cergas Bocconi dall'Istituto superiore di sanità di Roma



***L'invecchiamento della popolazione propone nuove sfide alle imprese
La prima: segmentare gli over 65 per disponibilità economica, salute, interessi***

di Elena Bellio e Luca Buccoliero @

L'anziano di

L'Italia è un paese che invecchia rapidamente. Da un lato, forse con superficialità, il valore del ricambio generazionale è diventato uno slogan ed è esaltato quale principale driver di crescita e di riforma; dall'altro, i ridotti tassi di natalità e l'allungamento delle aspettative di vita disegnano, anche per il nostro paese, una piramide demografica che vede e vedrà prevalere le generazioni più mature su quelle più giovani. Nel 2050 si stima che gli over 65 rappresenteranno più del 30% della popolazione complessiva e la quota di ultraottantenni passerà dall'attuale 5,8% al 15%.

Questa circostanza induce ad interrogarsi con rassegnata preoccupazione sugli evidenti aspetti di sostenibilità economica degli attuali sistemi sociali e previdenziali ma sino ad ora non ha generato in Italia alcuna concreta progettualità in risposta alle nuove sfide della cosiddetta ageing society.

Pertanto, il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione ci accomuna ad altri paesi: in questi, però, esiste un riconoscimento sociale e culturale del valore delle generazioni più mature per la società e proprio tale riconoscimento è alla base di una filosofia volta a trasformare in concrete opportunità le stesse dinamiche demografiche che nel nostro paese generano solo allarme.



La vendita silver e i mercati lo riscoprono

Ad esempio, in Giappone la crescente seniority dei cittadini rappresenta un fondamentale driver di innovazione finalizzata a migliorare la coesione sociale attraverso un atteggiamento di riverenza e di rispetto. Paradossalmente, quasi tutti i settori economici hanno trascurato, in Italia, il potenziale di questo specifico segmento ed anche le discipline aziendali hanno prestato una limitata attenzione alla costante crescita dei cosiddetti silver market.

Oggi il marketing dedica una rinnovata attenzione al fenomeno, cercando di valorizzarne appieno le potenzialità: attraverso l'analisi e la comprensione dei driver di valore, dei comportamenti e degli stili di vita dei cittadini senior si può infatti creare valore per questo importante segmento generando nel contempo nuove opportunità di business.

Il Centro di ricerca sul marketing e i servizi della Bocconi ha avviato una linea di ricerca per supportare la definizione di nuove proposizioni di valore ageing friendly identificandone i fattori chiave nei diversi settori, dalla grande distribuzione organizzata ai servizi socio-sanitari. I risultati del primo studio sono stati recentemente discussi nell'ottava *International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* e identificano i fattori che deter-



@elena.bellio
unibocconi.it

Elena Bellio è ricercatrice del Cermes, il Centro di ricerca su marketing e servizi dell'Università Bocconi

@luca.buccoliero
unibocconi.it

Luca Buccoliero è professore a contratto presso il Dipartimento di marketing della Bocconi

minano l'accettazione e la propensione all'acquisto delle tecnologie da parte di persone senior. Lo studio ha dimostrato una significativa rilevanza del contesto sociale di riferimento nell'influenzare le preferenze e gli atteggiamenti nei confronti dell'innovazione. Inoltre, ha evidenziato che i comportamenti d'acquisto di tecnologie per questo segmento sono diretta conseguenza dell'effettiva percezione dell'utilità delle stesse nello svolgimento delle attività quotidiane. Infine, lo studio ha confermato che il segmento di clienti over 65 si caratterizza per significativi elementi di eterogeneità in relazione a disponibilità economica, condizioni di salute, valori, interessi e

comportamenti di consumo e non può quindi essere considerato come un unico gruppo omogeneo (come sino ad oggi avvenuto), ma, al contrario, richiede un'analisi più attenta e mirata. Ne deriva che la progettazione dei beni e dei servizi destinati al mercato silver debba essere fondata su un'attenta comprensione dei bisogni del cliente senior e non su una generica rincorsa tecnologica.

L'applicazione di un approccio di marketing in questo contesto rappresenta un contributo fondamentale alla creazione di vero valore per le generazioni più mature nonché un forte incentivo al giusto riconoscimento del loro importante ruolo nella società. ■



Localizziamo la politica industriale

Una funzione di regia vicina al territorio dovrebbe valorizzare le attività innovative che possono costituire la molla dello sviluppo di una determinata area produttiva

di Giuseppe Berta @

Si torna a parlare di politiche industriali locali, tema richiamato di recente anche dal Centro Studi di Confindustria. Esso chiama in causa l'opportunità di ripensare il rilancio della produzione industriale a partire dalle condizioni che possano valorizzare al massimo gli strumenti e le dotazioni in possesso di un territorio. Si tratterebbe di definire per questa via una sorta di "matrice locale" che è finora mancata alle politiche per lo sviluppo "bottom up" delle regioni.

Il nodo della questione sta nell'individuare bacini locali caratterizzati da attività innovative plurali, allo scopo di analizzare gli elementi che, una volta estesi e generalizzati, possono costituire la molla dello sviluppo di una determinata area. Ciò sottintende una funzione di regia che, a seconda delle caratteristiche dei contesti, può essere svolta o da un'impresa o da una rete di servizi di pubblica utilità o magari da una fondazione di origine bancaria, coinvolta nell'investimento sulle dotazioni territoriali.

Tale funzione di regia deve aggregare una massa critica di risorse e dotazioni sufficiente a migliorare il posizionamento competitivo dell'area nel suo complesso, mediante la cooperazione con università, centri di ricerca, branche dell'amministrazione regionale. Risulta fondamentale la capacità di pensare assieme produzione e attività di servizio, in modo di farle evolvere di conserva.

Un siffatto embrione di matrice istituzionale si proietta quindi oltre la tradizionale frontiera fra pubblico e privato, fra attività produttiva diretta e mansioni di servizio al mercato. Mira soprattutto a saldare in un continuum progettazione, produzione e servizi, im-

postandoli dall'origine secondo un principio di coerenza e di unitarietà.

L'operazione decisiva consiste nel consolidare fra i vari soggetti e i differenti operatori un linguaggio condiviso - una sorta di koinè unificante - che rappresenta il vero valore aggiunto della matrice. Di qui lo sviluppo di un approccio comune ai problemi, per rendere progressivamente più omogeneo il comportamento dei vari operatori, a prescindere dalla natura dell'organizzazione di appartenenza. L'esito finale deve perciò essere identificato nella costituzione di una community, il cui cemento è qualcosa in più della somma degli interessi, ma presuppone la capacità di individuare un cammino condiviso.

Il modello che è stato abbozzato potrebbe corrispondere agli obiettivi di una politica industriale a livello territoriale, nel senso di avvicinarne gli attori e di indurli a una verifica continua della loro capacità di interazione e di collaborazione. Potrebbe incrinare le separatezze, riducendo le distanze fra le loro differenti procedure di lavoro e, soprattutto, inducendoli a considerare questioni da af-

Le aree potenzialmente interessate a questo approccio non coincidono con i distretti industriali del passato, ma sono territori più circoscritti



@giuseppe.bera
unibocconi.it

Giuseppe Berta è professore associato di Storia contemporanea presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico dell'Università Bocconi, dove insegna Business history e Italia contemporanea: economia e società dal 1945 a oggi

IL LIBRO

La globalizzazione dei mercati impone alle imprese italiane di non grandi dimensioni, molte radicate nei distretti industriali, un ripensamento strategico. In *Marketing internazionale* (Egea 2014; 488 pagg.; 35 euro), **Enrico Valdani** e **Giuseppe Bertoli** propongono uno schema utile ad analizzare e pianificare il processo di marketing internazionale esaminando le varie fasi del processo: l'analisi e la scelta dei mercati, la definizione delle strategie e delle modalità d'ingresso, le politiche di marketing funzionali al consolidamento della presenza internazionale.



frontare non più soltanto dal loro stretto punto di vista. Nel medesimo tempo, potrebbe garantire la ricaduta sul territorio degli altri legami di filiera che i diversi soggetti intrattengono con attori esterni. Darebbe luogo a un processo di scambio e di condivisione delle conoscenze indispensabile per una cross-fertilization efficace. Infine, potrebbe consentire di valorizzare le specificità locali, mettendole nella condizione di dialogare con altre realtà territoriali.

Le aree potenzialmente interessate a questo approccio non coincidono con i distretti industriali del passato. Sono territori spesso più circoscritti, che si caratterizzano per la prevalenza di una vocazione produttiva. Può trattarsi di aree caratterizzate da tecnologie medio alte o alte (come le attività aerospaziali che si raccolgono attorno a Cameri, Novara) o realtà dove prevale l'agroalimentare. O anche i poli meccanici e mecatronici lungo la "motor valley" emiliana. Territori che hanno in comune un potenziale espansivo superiore a quello che finora hanno potuto esprimere. Lo scenario della creazione di molteplici "matrici di sviluppo locale" non può evidentemente surrogare il vuoto di una politica nazionale e comunitaria. Ma può rappresentare uno stimolo concreto alla loro attuazione, anche ostacolando la progressiva disarticolazione in atto all'interno dei vari sistemi economici locali. ■

Albergatori e operatori turistici in lotta contro il maltempo potrebbero fare come i colleghi americani e imparare a gestire il rischio meteo affidandosi a sofisticati strumenti finanziari

L'ombrello è il derivato climatico

di Manuela Geranio @

L'estate 2014 verrà ricordata come una delle più anomale in termini meteorologici: pioggia e temperature di molto inferiori alla media hanno ridotto l'afflusso turistico in molte località di villeggiatura del nostro paese, specialmente nel nord e nel centro. Danni economici ingenti sono stati accusati da tutte le principali categorie di operatori turistici.

Un "tono di colore" ad un'estate decisamente grigia e umida è stato aggiunto poi dalla protesta mossa degli albergatori della riviera romagnola contro i siti di previsione meteorologica. Questi ultimi venivano ritenuti "colpevoli" di diffondere bollettini meteo negativi con troppo anticipo, dunque non sempre affidabili, ma pur sempre in grado di scoraggiare i turisti in partenza. Fare causa ai meteorologi non è però la risposta più efficace che l'industria turistica nostrana possa adottare. Per questo settore il rischio meteorologico si configura a pieno titolo come un rischio caratteristico, meritevole di un riconoscimento esplicito e di una gestione adeguata.

Dal punto di vista economico-finanziario il weather risk può essere definito in termini di incertezza dei flussi di cassa e dei risultati reddituali causati dalle variazioni meteorologiche inattese. Tipicamente tale rischio ha conseguenze economiche limitate su base giornaliera (es. una giornata di pioggia ad agosto non inciderà più di tanto sul fatturato di uno stabilimento balnea-

re) ma le stesse possono ampliarsi enormemente se le avverse condizioni meteorologiche dovessero ripetersi o accumularsi nel tempo (es. una settimana di pioggia continuata ridurrà pesantemente la presenza dei turisti in spiaggia, con forte impatto sul fatturato dello stabilimento balneare). È proprio in questo secondo caso che un weather derivative potrebbe salvare il fatturato della stagione.

Un primo semplice esempio di derivato climatico potrebbe essere quello di uno swap sulle temperature medie, in cui l'impresa turistica riceve un flusso di cassa per ogni decimo di grado inferiore ad un livello di temperatura convenuto (es. 28°C), impegnandosi però al contempo al pagamento di una somma di denaro alla banca per ogni decimo di grado al di sopra dell'indice fissato. Ciò consentirebbe all'impresa turistica di limitare le perdite in caso di periodi di prolungato maltempo, spendendo il costo di tale protezione sui maggiori introiti derivanti da un periodo meteorologico particolarmente favorevole.

In alternativa, volendo fin da subito conoscere il costo della protezione, l'impresa turistica potrebbe pagare un premio ed acquistare un'opzione put che le conferisce il diritto di ricevere dalla banca una somma di denaro in corrispondenza di valori di temperatura uguali o inferiori al livello strike pattuito.

Dal punto di vista operativo, il mercato più



@manuela.geranio
unibocconi.it

Manuela Geranio è ricercatore presso
il Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi

attivo per i derivati climatici è quello statunitense, nel quale i primi contratti sono stati sviluppati in ambito energetico, per poi essere estesi anche ad altri ambiti come quello agricolo e turistico. In tale settore le principali esperienze in essere riguardano resort, prevalentemente sciistici (Usa, Canada e Austria).

In Italia al momento non risultano attive applicazioni concrete dei derivati climatici in ambito turistico, a causa sia della mancata conoscenza di tali prodotti che della limitata offerta da parte degli intermediari finanziari. I weather derivative potrebbero quindi rappresentare un utile strumento per favorire una gestione più manageriale dei rischi del settore turistico e un'opportunità di sviluppo dei servizi di risk management per il settore finanziario. ■



Modelli di business innovativi, sostenibilità e etica della filiera: così la moda non muore mai

di Francesca Romana Rinaldi @

Lunga vita all'abito. E al suo riciclo

Un abito o un accessorio vengono buttati via per tante ragioni: perché sono rovinati, perché diventano fuori moda, perché non hanno più la giusta vestibilità o magari solo perché non piacciono più a chi inizialmente li ha scelti. Spesso però i consumatori non considerano l'impatto del loro comportamento.

Per ridurre il peso ambientale di tonnellate di rifiuti, spesso difficili da smaltire, sono possibili varie soluzioni: lo swapping (baratto), il second-hand e il recycling sono solo alcune. Se poi con il recycling il prodotto acquista maggior valore, magari perché personalizzato da un fashion designer o un artista, si può parlare di upcycling.

Sempre più spesso negli incubatori di start-up e in alcuni corsi universitari si analizzano modelli di business innovativi, dove il "rifiuto" diventa "cibo" per alimentare un nuovo ciclo di vita.

Portato agli estremi, il recycling può diventare quindi cradle-to-cradle (in italiano "dalla culla alla culla"), un approccio alla progettazione di sistemi che consiste nel convertire i processi produttivi assimilando i materiali usati a elementi naturali, che devono quindi rigenerarsi. L'azienda americana di sportswear Patagonia è il pioniere di questo ap-

proccio cradle-to-cradle ed è in grado di ricorrere a più fonti per produrre poliestere riciclato come bottiglie di soda usate, tessuti di seconda scelta inutilizzabili e capi dismessi (tra cui quelli Patagonia) trasformandoli in fibre di poliestere per produrre molti dei loro capi.

I modelli di business tradizionali del setto-

re moda non includono la fase di utilizzo del prodotto, né tantomeno prendono in considerazione la fase successiva, cioè quella in cui il prodotto non è più utilizzato dal consumatore. Nei modelli di business innovativi il consumatore viene messo al centro e assume un ruolo attivo di consum-attore.

Numerose aziende per esempio stanno dando vita a programmi di raccolta all'interno dei negozi. Un esempio internazionale è rappresentato dal fast fashion retailer H&M e uno nostrano è quello del Gruppo Miroglio (brand Motivi, Oltre, Fiorella Rubino, Elena Mirò, Caractère) grazie alla partnership dell'organizzazione non governativa Humana People to People che ha pensato a raccogliere e consegnare gli indumenti a donne in stato di necessità in Italia per il progetto *Abiti nel cuore*.

Il tema dell'innovazione dei modelli di business verso un approccio più eco-sostenibile è stato al centro di un progetto sul campo che ha visto coinvolti alcuni studenti della Bocconi. Insieme ad Humana abbiamo chiesto agli studenti di proporre un modello di business innovativo che creasse "valore condiviso" nel settore moda. Il brief prevedeva la selezione di un brand del lusso a cui proporre il business model innovativo: il progetto selezionato da Humana come best



@francesca.rinaldi
unibocconi.it

Docente del corso Imprese della moda: modelli di business e strategie di sviluppo emergenti della Bocconi



practice si è concentrato su Gucci per l'importante percorso di sostenibilità avviato dal brand a partire dal 2004. Il progetto prevede varie fasi: raccolta degli abiti usati, con il coinvolgimento di studenti, trasporto, smistamento e selezione a cura di Humana; un percorso educativo con conferenze su temi della responsabilità per la sensibilizzazione degli stakeholders, in particolare degli studenti; corsi sulle tecniche di upcycling; l'incontro con Frida Giannini, direttrice creativa di Gucci per stabilire le linee guida della collezione, i laboratori con sarti e artigiani di Gucci per imparare le tecniche di realizzazione e infine l'implementazione con la presentazione nel corso di una Eco-Runway e la vendita in un corner in Rinascente e nei negozi flagship di Gucci. Gli studenti hanno voluto dimostrare come sia possibile immaginare modelli di business innovativi che sensibilizzino il consumatore, integrino etica ed estetica nella filiera, attraverso una logica win-win per tutti gli attori coinvolti. Affinché la moda diventi più responsabile occorre ripensare i modelli di business attuali e per farlo è necessaria una buona dose d'immaginazione e un maggior coinvolgimento del consum-attore. Queste solo le condizioni per fare in modo che la fine di un abito diventi un nuovo inizio. ■

Paese che vai, Nutella che trovi

Localizzare il prodotto: così da McDonald's a Algida le aziende diventano globali

di Massimiliano Bruni @

È una evidenza che, nonostante numerosi autori di management abbiano sostenuto che sia preferibile e possibile omogenizzare e standardizzare la propria offerta e i propri prodotti e/o servizi, la maggioranza delle aziende ritiene più efficace modificarli e adattarli alle caratteristiche ed esigenze dei diversi paesi in cui operano, sia in termini di ricette che di formato, spesso utilizzando anche brand differenti per prodotti simili. Una prima forma di adattamento del prodotto è costituita dalle variazioni nella ricetta e nei gusti dei prodotti. Esistono esempi evidenti, come quelli di Viennetta, la torta dessert di Algida che in Italia viene commercializzata nei supermercati nei gusti vaniglia, zabaione, choco nut, crème brûlée e tiramisù, mentre in Gran Bretagna, oltre alla vaniglia, si possono acquistare i gusti menta o fragola. A volte, però, le differenze non sono così evidenti. È il caso di Nutella, che viene commercializzata in cinque differenti ricette, a seconda dei gusti dei clienti che l'azienda di Alba vuole servire. Un altro caso è costituito dalle grammature, cioè dalle dimensioni e dalle porzioni dei prodotti, le quali possono variare per tenere conto degli stili di consumo nei diversi paesi.

Una seconda forma di adattamento alle caratteristiche dei mercati locali è costituito dai cambiamenti introdotti nei menù di tante aziende del food-service, come le imprese che operano nella ristorazione collettiva o le catene di fast-food. Un esempio emblematico è offerto da McDonald's, che in Italia propone insalate di pasta fredda, messe a punto insieme a Barilla, e numerosi sandwich in cui vengono impiegate materie prime ricercate e prodotti delle tradizioni nazionali, quali il parmigiano reggiano, lo speck, altri formaggi e salumi particolari, così come recentemente i panini con la salamella.

Sempre McDonald's in Italia nel 2011 ha proposto per alcune settimane due panini, Adagio e Vivace, concepiti dallo chef Gualtiero



@massimiliano.bruni
sdabocconi.it

Responsabile Food & beverage knowledge center
di SDA Bocconi School of management

Marchesi, che ha anche firmato un tiramisù al panettone.

Una terza forma di adattamento locale è rappresentata dal cambio del nome del prodotto o, ancor più evidente, della marca, per attingere al patrimonio di conoscenza e di relazione che queste hanno con i clienti finali. Un esempio è dato da Algida, il cui logo è presente in molti paesi stranieri, ma il cui nome è ignoto, essendo sostituito da Walls.

Che l'azienda sia una multinazionale o un'azienda di piccole-medie dimensioni non fa differenza. Sono spesso le aziende più grandi, anzi, che hanno meglio compreso la necessità di modificare la propria offerta ai bisogni e alle richieste locali e sono anche le organizzazioni che dispongono più facilmente delle risorse necessarie per attuare simili strategie, anche se le spinte alla globalizzazione e alla standardizzazione sono per loro ancora più forti. La ricerca di preziose economie di scala e di semplificazione dei processi produttivi, distributivi, di marketing e di comunicazione si scontra con la volontà e la necessità di cogliere al massimo le opportunità di business che ciascun mercato offre.

Ciò è certamente vero nel mondo del food&beverage, dove gusti, fattori culturali, tradizioni e differenze climatiche dominano ancora oggi nelle scelte e nelle occasioni e modalità di consumo dei clienti finali. ■



Donazioni e tasse: serve chiarezza

Il disegno di legge delega per la riforma del Terzo settore e gli interventi della Legge di Stabilità fanno ben sperare

di Roberto Randazzo @

La fiscalità degli enti senza scopo di lucro e le relative agevolazioni previste dal nostro sistema normativo sono da sempre oggetto di dibattito.

Al riguardo occorre preliminarmente rilevare come sul tema regni un po' di confusione dovuta da una parte alla complessità della materia, dall'altra ai costanti interventi del legislatore che insiste nell'ingigantire la pletora di disposizioni già in essere.

A ciò si aggiungano le continue istanze degli enti senza scopo di lucro da una parte e della società civile dall'altra, che chiedono un maggiore riconoscimento; prova ne sia il successo che sta riscuotendo la campagna di sostegno al non profit lanciata di recente da alcuni media nazionali relativa alle "tasse sulla solidarietà". Traggo spunto da quest'ultima iniziativa per tracciare una linea di demarcazione tra due aspetti fondamentali: una cosa è il regime tributario al quale è sottoposto un ente non commerciale, un'altra sono le agevolazioni previste nei confronti dei soggetti che effettuano delle erogazioni liberali in loro favore.

Si tratta di questioni complementari, ma che vanno necessariamente affrontate separatamente. Di certo, si può osservare che i potenziali sostenitori non siano particolarmente incentivati ad assumere "comportamenti donativi". Il tema principale, da sempre argomento di discussione, è rappresentato ov-

viamente dalle percentuali di detraibilità/deducibilità: è vero che questo non può essere l'unico movente e che il sostenere una causa sociale non può esaurirsi esclusivamente nell'ottenere il maggior risparmio fiscale possibile, tuttavia non v'è dubbio che questa possa essere una leva in grado di dirottare maggiori risorse verso l'ecosistema dell'imprenditoria sociale.

Un punto non secondario, inoltre, riguarda l'aspetto prettamente tecnico: termini come "più dai meno versi", "articolo 100 del Tuir" o "art bonus", vogliono dire davvero poco per i comuni mortali, costretti a confrontarsi costantemente con un sistema inutilmente complesso, che impone comunque l'intervento di professionisti in grado di orientarsi al suo interno.

Che fare? Innanzitutto, chiarezza.

Di certo, l'intento manifestato dal disegno di legge delega per la "riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale", presentato lo scorso 22 agosto, lascia ben sperare quando parla di un riordino della disciplina tributaria e di una "razionalizzazione e semplificazione del regime di deducibilità e detraibilità dal reddito o dall'imposta delle persone fisiche e giuridiche delle erogazioni liberali, in denaro e in natura" disposte in favore degli enti senza finalità di lucro. Inoltre, buone notizie arrivano anche dal disegno di legge Stabilità 2015, che pre-



@roberto.randazzo
unibocconi.it

Roberto Randazzo è professore a contratto presso il Dipartimento di studi giuridici dell'Università Bocconi, dove insegna Aspetti giuridici e fiscali

vede un innalzamento del tetto attualmente previsto (da 2.065 euro a 30.000), per le erogazioni liberali effettuate in favore delle Onlus.

Resta fermo il fatto che la continua produzione normativa ha generato un sistema che oggi necessita di un immediato riordino, sia per quanto riguarda le agevolazioni applicabili in favore dei donatori che con riferimento ai regimi fiscali riconducibili alle singole categorie di enti.

Di recente mi è capitato di seguire una campagna di raccolta fondi organizzata da una fondazione americana, che consentiva ai sostenitori dell'evento di scaricare il 75% dell'importo donato.

Il mio auspicio è che anche i donatori italiani possano avere un solo numero di riferimento quanto a percentuali di deduzione/detrazione in loro favore e che il citato disegno di legge delega dia vita ad una vera semplificazione. ■

Essere Alumnus Bocconi è tutto questo.
Essere Socio BAA è molto di più.



Associarsi alla BAA è:
spirito di gruppo
un network di persone di valore
supporto alla crescita
In una parola è un'opportunità.

“Noi ci abbiamo messo la faccia. Ora tocca a te”

Andrea Sironi, Rettore, Università Bocconi
Pietro Guindani, Presidente, BAA

ASSOCIATI ADESSO ALLA BAA!





IL CORSO

Nel gestire una realtà artistica o culturale oggi è fondamentale sapere domare il trade-off tra integrità artistica e fattibilità economica e la crescente complessità di queste problematiche rende necessario determinate competenze. Per venire incontro a questa esigenza SDA Bocconi ha ideato un nuovo master specialistico, il Mama, Master in arts management and administration. Il master internazionale si pone l'obiettivo di sviluppare doti manageriali e di leadership di chi lavora per organizzazioni operanti in ambito artistico e culturale (esempio musei, teatri, festival) o come consulente o imprenditore nel settore delle arti. Un programma che grazie alla collaborazione con partner e istituzioni autorevoli del settore, come il Fai, Fondo ambiente italiano, la Filarmonica della Scala, la Fondazione Arena di Verona, i Musei Vaticani e il Muve, Fondazione musei civici Venezia, oltre a lezioni d'aula offrirà un percorso ricco di progetti, seminari, visite guidate e opportunità per sviluppare la propria carriera. Parte integrante del programma sarà poi il grand tour, un viaggio nei maggiori centri della cultura italiana come Venezia, Firenze, Roma, Napoli e Milano. Il corso è rivolto a partecipanti tra i 25 e i 35 anni laureati in discipline umanistiche che abbiano già avuto esperienza nel mondo dell'arte.

■ **Quando** ottobre 2015 - dicembre 2016. Scadenza domande 15 maggio 2015

■ **Costo** 21.000 euro

■ **Info** www.sdabocconi.it/en/specialized-master-full-time-executive/mama

Mama porta in scena la cultura



La valorizzazione e promozione del patrimonio culturale ed artistico di un paese rappresentano azioni che da più parti vengono sviluppate nel tentativo di uscire dalla crisi economica che ha caratterizzato gli ultimi anni in Italia ed in Europa. Molto frequentemente tuttavia l'investimento effettuato per rendere più attrattivo un territorio o una città dal punto di vista culturale non produce i risultati sperati e la ragione di tale fallimento è difficile da comprendere soprattutto in Italia, paese che vanta uno dei più ampi patrimoni cul-

turali al mondo. Una delle cause di tali fallimenti è rappresentata dall'assenza di adeguate competenze nella gestione delle istituzioni culturali. Molto spesso infatti si pensa che la gestione possa essere affidata a tecnici o figure artistiche oppure a manager senza particolare conoscenza di arte e di cultura. "Invece sostenere l'innovazione artistica e promuovere la diffusione della cultura è possibile solo se si sanno conciliare passione e rispetto per l'arte e capacità imprenditoriali e manageriali specifiche", spiega **Alex Turrini**, direttore del Mama, Master in arts management and administration di SDA Bocconi. "In particolare la conoscenza del prodotto artistico e culturale risulta essere fondamentale insieme alla capacità di attrarre l'interesse di utenti e possibili finanziatori di un'istituzione culturale".

Gli fa eco **Andrea Rurale**, docente di marketing dei beni culturali alla Bocconi e membro della faculty del Mama, "parliamo di prodotto artistico non facendo riferimento alla possibilità che una cantata di Vivaldi

possa essere considerata un bene economico da vendere sul mercato, ma come sforzo congiunto di più professionalità che un manager moderno deve conoscere e saper rispettare". Per far sì che le istituzioni artistiche e culturali di un territorio, soprattutto oggi in Europa, contribuiscano allo sviluppo economico servono dunque un mix di competenze da parte di chi ricopre ruoli di management e leadership. La complessità dei problemi legati alla necessità di garantire l'integrità artistica così come la redditività economica richiede infatti figure professionali che, attraverso un approccio gestionale focalizzato sul settore e una visione imprenditoriale avanzata, possano creare importanti impatti culturali e sostenere la crescita delle istituzioni.

"In particolare essi hanno bisogno di conoscere e amare l'arte, padroneggiare gli strumenti di comunicazione, fundraising e marketing e saper collaborare con professionisti di diversa estrazione e, sempre più spesso, di diversi paesi", conclude Turrini.

IL LIBRO

In Italia il settore artistico e culturale è l'ambito d'elezione per provare nuove modalità di valutazione dei risultati soprattutto se è propedeutica alla formulazione di politiche pubbliche per l'arte e la cultura di nuova generazione. L'importanza di questa attività non sempre si accompagna a una conoscenza condivisa di cosa si intenda per valutazione, quali performance è possibile misurare e valutare e quali modalità e attori coinvolgere nel processo di valutazione. Alex Turrini in *La valutazione delle performance in ambito culturale* (Egea 2014; 150 pagg.; 18 euro; 10,99 e-pub), dipana tra le altre questioni le pratiche di governance delle reti di pubblico interesse che più frequentemente vengono sviluppate per rilanciare e valorizzare il patrimonio culturale di determinati territori.





Quelli che creano il successo degli altri

Dal tecnico del suono dei Radiohead, Pete Clements, a Giulia Wilkins

Ary, interprete che lavora alle Nazioni Unite. Dal ghostwriter David Yoo, che permette ad attori, sportivi e politici di raccontarsi, al creatore di profumi per grandi marchi, David Apel, e all'ingegnere che sovrintende ai calcoli strutturali dei più alti grattacieli del mondo, Dannis Poon. Chi sono e cosa hanno in comune questi personaggi? **David Zweig**, scrittore e musicista americano, li ha incontrati e raccontati in *Invisibili. Dietro le quinte del successo* (Egea 2014; 264 pagg.; 25 euro; 14,99 e-pub). Persone che svolgono lavori in cui sia loro sia i risultati dei loro sforzi rimangono invisibili. Fino al momento in cui non commettono un errore.

“Ho iniziato a studiare gli invisibili”, afferma Zweig, “perché ero affascinato da persone che scelgono di fare un lavoro che richiede vasta formazione e preparazione, ma che accettano di ricevere dal mondo esterno poca attenzione e pochi meriti e traendo dal proprio lavoro un invidiabile senso di appagamento”. La vera attrattiva sta nelle storie di perso-

ne che fanno parte della élite più qualificata nei rispettivi campi. “Sono entrato nel loro mondo, concessione rara, a volte addirittura unica”, dice l'autore, “in un periodo della mia vita in cui anche io ero un fact-checker per una rivista. Facevo un lavoro meticoloso che durava ore, ma nessuno sembrava accorgersi di me, fin tanto che non commettevo un errore. Più ero bravo, più scomparivo alla vista”.

Pur nel loro anonimato, sono persone che hanno molto successo e sono molto apprezzate, profondamente rispettati dai colleghi per competenze e risultati. Quindi, cosa hanno in comune questi invisibili? Tre caratteristiche precise: l'indifferenza ai riconoscimenti, la meticolosità e il gu-

sto per la responsabilità. “Ma la caratteristica più importante” sostiene Zweig, “è la curiosità, cioè il desiderio ancora palpabile di continuare a imparare, pur essendo già dei top nel loro campo. Lavorano di più, approfondiscono il più possibile”.

Zweig lancia anche un grido di allarme attualissimo: “Attenzione”, dice, “la nostra società a forza di pensare che conta solo chi emerge, non valuta in modo corretto i suoi invisibili e perde la consapevolezza che la nostra intelligenza del mondo si basa su un insieme complesso di sapere, conoscenza, competenze, dove ogni parte si nutre dell'altra”.

Il libro è un richiamo preciso a restituire alle cose che contano il giusto valore, ricco di stimoli per i giovani alla ricerca di lavoro dopo essere stati illusi di diventare tutti protagonisti.



FLESSIBILITA' SI MA CON TUTELE

Con il nuovo secolo il mondo del lavoro è cambiato e occorre ridisegnare la mappa partendo dal problema della crescente flessibilità. In Italia la flessibilità ha avuto un peso particolare sia per la struttura produttiva, caratterizzata dalla piccola impresa, sia per quella contrattuale, con i tanti contratti non standard che articolano le disuguaglianze. “Bisogna definire gli spazi di una flessibilità flessibile”, scrive **Fabrizio Pirro** in *Navigazione a vista* (UBE 2014; 160 pagg.; 16 euro; 9,99 e-pub), e costruire un sistema contrattuale in grado di offrire forme di tutela che facciano fronte al problema del lavoro discontinuo.



L'ESPERIENZIALITA' DEL BRAND RENZI

Un importante contributo per comprendere il fenomeno Matteo Renzi, studiato come fosse un brand del mercato che include aspetti fisici, finanziari e simbolici e visto da prospettive più inconsuete rispetto alla pubblicistica corrente. Un volume del sociologo dei media **Nello Barile**, *Brand Renzi. Anatomia del politico come marca* (Egea 2014; 160 pagg.; 16 euro, 9,99 e-pub) in cui l'autore discute come e perché oggi il leader sia sempre più medium e brand di se stesso. Con Renzi non ci si accontenta più di seguire valori ed estetiche dell'epoca della spettacolarizzazione, proprie del berlusconismo, ma empatia ed esperienzialità diventano alcune delle dimensioni emergenti che caratterizzano oggi l'ecosistema dei media.



DISUGUAGLIANZA SECONDO PIKETTY

Cos'è la disuguaglianza? Cosa la provoca e come porvi rimedio? La disuguaglianza è conseguenza della concentrazione del capitale in poche mani. La tassazione e la redistribuzione del capitale potrebbero mettervi fine? La disuguaglianza dei salari riflette più o meno il gioco dell'offerta e della domanda per differenti tipi di lavoro? La disuguaglianza si trasmette principalmente a livello familiare? L'aumento delle spese per l'istruzione può ridurre in modo decisivo la disuguaglianza delle opportunità? I prelievi sui redditi alti hanno raggiunto un livello in cui qualsiasi redistribuzione supplementare ridurrebbe pericolosamente gli incentivi al lavoro oppure questi effetti sono di un'ampiezza trascurabile? Facendo ricorso alle teorie economiche anche più recenti per rispondere a domande di questo tipo, **Thomas Piketty nella seconda edizione italiana di *Disuguaglianze* (Università Bocconi Editore 2014, 176 pagg.; 10,90 euro), rimette in discussione un buon numero di false convinzioni.**



#BOCCONISTORIES

L'ingegnere Filippo Tajani (1873-1944) era l'unico che si presentasse alla Bocconi con una automobile, una mastodontica auto elettrica, lo ricorda nel suo delizioso *Le radici del tempo* **Libero Lenti**, studente bocconiano negli anni '20. Il professor Tajani è uno dei tanti docenti di cui si è persa la memoria, pur se egli insegnò nella nostra università per circa quarant'anni.

Nato a Lagonegro, secondo di sette figli, si laureò in ingegneria civile e, dopo la laurea, entrò nei ranghi dell'Ispettorato delle ferrovie e tramvie e successivamente nell'amministrazione delle ferrovie dello stato quale ispettore principale. Lavoratore infaticabile, egli seppe coniugare gli interventi sul campo con lo studio approfondito dei problemi ferroviari. Cosa che gli valse prima la libera docenza e nel 1910 la cattedra di Materiale mobile ed esercizio delle ferrovie al Politecnico di Milano.

Non di minor peso fu la sua attività di pubblicista: sul solo *Corriere della Sera*, con lo pseudonimo di *Metron*, pubblicò 722 articoli sui temi dello sviluppo ferroviario in poco più di trent'anni e fu probabilmente la grande notorietà che egli raggiunse quale esperto di problemi economici e tecnici del sistema ferroviario a spingere nel 1905 **Leopoldo Sabbatini** a proporgli di tenere uno dei 'corsi speciali' che si insegnavano in Bocconi in quegli anni. Tajani avrebbe accettato di buon grado, alternando il corso di *Ordinamento ferroviario italiano* con quello di *Valichi Alpini*, che solo più tardi sarebbero confluiti nel corso di *Economia dei trasporti*, che Tajani tenne sino al 1943, l'anno prima della sua morte.

Marzio Romani



Un anno di Career Advice

I soci BAA potranno accedere a GoingGlobal, un aggregatore che raccoglie 16 milioni di offerte di lavoro in tutto il mondo

Nuovi seminari, una collaborazione con Manpower, l'accesso a 16 milioni di offerte di lavoro nel mondo, il focus sul mentoring e le opportunità di coaching. Sono gli ingredienti che bollono nella pentola del Career Advice per il 2015. Innanzitutto, sul fronte dei seminari, ci sono nuove iniziative aperte a tutti gli alunni.

La prima mette a confronto le competenze di due mondi: è "Manager vs imprenditore", che affianca a **Claudio Ceper** (*in foto*), esperto di counselling professionale, **Giulio Cesareo**, presidente e a.d. di *Diretta Plus*, società che opera nel settore nano materiali. C'è già un appuntamento, il 3 marzo a Milano. La seconda è un ciclo di quattro seminari (anche

in streaming) sull'arte di fare networking. Altra data da segnare è il 19 gennaio: la Manpower, in collaborazione con la BAA, propone il ciclo "Maximize your role" finalizzato allo sviluppo professionale personale (anche questo sarà disponibile in streaming). Inoltre, continueranno gli incontri sul colloquio di lavoro e sui progetti di carriera, che

fundraising news

La solidarietà tra generazioni è Una scelta possibile



Un contributo da 36 mila euro: obiettivo, sostenere uno studente nell'ambito del progetto "Una scelta possibile". A donare la cifra sono due "bocconiani fino al midollo", come loro stessi si definiscono. Si tratta di **Diego De Giorgi** e di sua moglie **Veronique Morghen**, laureati in economia aziendale nel 1992 e nel 1993, che proprio alla Bocconi si sono conosciuti e che insieme, dalla Bocconi, sono poi approdati al CEMS. Oggi vivono a Londra, dove Diego è co-head of corporate and investment banking EMEA presso Bank of America Merrill Lynch e dove sono attivamente coinvolti nell'organizzazione della Global Conference BAA di marzo 2015. "Quando Diego ha scoperto il progetto 'Una scelta possibile', siamo stati entusiasti dell'opportunità e abbiamo deciso di sostenere così la nostra alma mater", racconta Veronique. "Senza la Bocconi non avremmo allargato i nostri orizzonti. Ci piace l'idea di sostenere l'università che per noi è stata un trampolino di lancio". A Londra, peraltro, Diego e Veronique vivono immersi in una cultura filantropica abituata al sostegno della formazione. "Nel contesto anglosassone è pratica diffusa", continua la coppia, che racconta come ogni anno sostenga le borse di studio presso la scuola dei figli. E, su "Una scelta possibile", aggiunge: "È importante studiare in un ambiente in cui i background sono diversi, anche dal punto di vista sociale. La Bocconi ha sempre sostenuto il merito, grazie a questo progetto dà ancora più chance di cambiare il proprio futuro a chi dimostra impegno e capacità".



nel corso del 2014 hanno fatto 21 tappe in Italia e all'estero (Bruxelles, Lugano, Ginevra e Zurigo). La novità è che il prossimo anno faranno scalo anche in Puglia, Sicilia e Sardegna. Il bilancio dei seminari 2014, peraltro, ha fatto emergere diversi bisogni: "Innanzitutto, una reale consapevolezza di come funziona il mercato del lavoro dal punto di vista degli head hunter", spiega Ceper, relatore in tutti quanti gli appuntamenti e board member BAA per l'area Career insieme a **Anna Simioni** e **Giovanni Mocchi**. "Ci sono tante leggende nel settore, il mio compito è stato innanzitutto fornire un quadro preciso". Secondo: la necessità di una profonda consapevolezza di sé. "È fondamentale formare il

cosiddetto personal brand, essere consapevoli dei propri mezzi, dei punti di forza e di debolezza, i quali, se in contrasto, favoriscono il sorgere di problemi". In questo, nota, "le donne sono più veloci degli uomini, imparano prima e agiscono di conseguenza. Sono meno restie a cambiare le proprie abitudini".

Sulla ricerca dell'impiego, all'accesso al portale Managours.com si affianca adesso, sempre per i soci BAA, quello a GoingGlobal, un aggregatore che raccoglie 16 milioni di offerte di lavoro in tutto il mondo, oltre a informazioni sulle città, guide sui paesi e dritte su come approcciare il mondo del lavoro locale.

Riguardo al mentoring, il Career Advice è alla ricerca sia di nuove figure di mentor, in

Brescia al lavoro sul Jobs Act

Il Jobs Act promette di rivoluzionare il mercato del lavoro. A Brescia, il 12 dicembre, le innovazioni nella normativa introdotte dal documento saranno oggetto di una tavola rotonda organizzata dall'Area locale della BAA. A discuterne, con gli imprenditori dell'Associazione industriale bresciana, **Tommaso Nannicini** (nella foto), docente Bocconi di political economics e incaricato dalla presidenza del Consiglio di elaborare i contenuti della riforma, e **Valerio De Stefano**, docente di diritto del lavoro alla Bocconi.



areabrescia@alumnibocconi.it

Dinner speech: parla Cribiore

È a Wall Street dal 1975, è vice chairman Institutional clients group per Citigroup, è alumnus Bocconi ed è stato Bocconiano dell'anno nel 2007. È **Alberto Cribiore** il protagonista del dinner speech che la Bocconi Alumni Association ha organizzato per il 26 gennaio in Bocconi. Il banchiere italiano, a New York da 40 anni, racconterà ai soci BAA la propria esperienza nella finanza mondiale. L'iscrizione è da effettuare entro il 23 gennaio.

<http://www.alumnibocconi.it/dinner-speech-con-alberto-cribore>

My Sweet Career arriva a sei

Per gli alunni con almeno cinque anni di carriera il 7 febbraio c'è la sesta edizione di My Sweet Career, la giornata del Career Advice BAA dedicata allo sviluppo professionale. Relatrice, **Anna Simioni**, leadership and change practice leader presso The Boston Consulting Group e membro del board BAA per l'area Career.

<http://www.alumnibocconi.it/my-sweet-career-2015>



dal network

L'obiettivo di Palermo puntato sul territorio

Dal private equity alle startup, passando per gli incontri sull'imprenditorialità e alcuni progetti in vista dell'Expo. All'ombra di Monte Pellegrino, l'Area Palermo della BAA rinforza i legami della comunità bocconiana puntando su un obiettivo primario: capire ciò di cui ha bisogno il territorio. "Vogliamo essere una forza propositiva, capace di mobilitare le energie migliori di chi è cresciuto professionalmente e culturalmente nel mondo Bocconi", spiega l'Area leader **Dario Marino** anticipando i programmi per il 2015: "Per agganciarci ai temi di Expo2015, l'idea è studiare degli incontri su cibo e vino". Nel corso del 2014, invece, l'impegno per il territorio e i progetti, sempre in team e su diverse aree tematiche, hanno preso la forma di quattro eventi. Il primo è stato il convegno sul private equity organizzato in ottobre col docente Bocconi **Valter Conca** e in collaborazione col Topic private equity BAA. Il secondo è stata la partecipazione all'organizzazione dell'edizione 2014 dello Start Up weekend, che ha visto anche l'intervento e uno speech del docente SDA Bocconi **Mykkel Draebye**. Terzo, il partenariato nell'iniziativa Sementor, incontri gratuiti sull'imprenditorialità organizzati dall'associazione Neu [noi] spazio al lavoro, ciclo nel quale (era la quinta edizione) diversi alunni hanno fatto da mentor. "Nella terza settimana di novembre, poi, si sono tenuti due eventi sulle reti di imprese realizzati con la Regione Sicilia e in collaborazione con il Topic entrepreneurship BAA". Per il gruppo palermitano la direzione da prendere è chiara: "Vogliamo formare una comunità di alunni che contribuisca con progetti, attività e studi allo sviluppo e alla valorizzazione della società", conclude Marino.

areapalermo@alumnibocconi.it





Giovanni Maria Mazzacani, laureato in Bocconi con il double degree in International Management presso la Fudan University di Shanghai, lavora come research assistant presso la IESE Business School focalizzandosi sull'Africa. Un lavoro appassionante tra la Spagna, il Kenya e la Nigeria per cercare di comprendere in profondità le potenzialità di quello che fino a qualche anno fa veniva chiamato "the hopeless continent" e ora invece "the new growth engine of the world".



A Nairobi lo sviluppo ha il volto delle donne

La mia immagine dell'Africa è una ragazza. Lisa ha 23 anni, abita a Nairobi e si è appena laureata in economia alla Strathmore University. Ha trovato un lavoro nel marketing e – racconta – risparmia quasi tutto il suo stipendio. “È per assicurare una buona istruzione ai miei figli... tra due o tre anni mi sposo”. Sono le donne il futuro dell'Africa. Sono loro a programmare e risparmiare. Hanno in mano non solo le sorti della famiglia, ma anche quelle di tante imprese. La microfinanza se ne è accorta ed è a loro che finisce una buona parte del microcredito.

I maschi ragionano in modo diverso. A fine mese il traffico di Nairobi impazzisce. Gli uomini ricevono lo stipendio e si precipitano a spenderne una parte nei pub. Ma anche la loro vitalità è un simbolo di speranza. L'aria che si respira tutti i giorni è di sviluppo immerso nel caos, una confusione vitale che rischia di travolgerli, ma infonde speranza, dà coraggio. La gente di Nairobi si alza all'alba, prende mezzi pubblici congestionati, fa una vita fisicamente impegnativa ma si butta in ogni impresa e vive i disagi come sacrifici finalizzati a un futuro migliore.

Ho scoperto l'Africa vivendo a Shanghai. Nel corso del double degree di Bocconi con Fudan University mi sono accorto che i cinesi non vedevano l'Africa come un continente senza speranza. Non parlavano di epidemie, guerre, lotte tribali, carestie, ma di un luogo in cui investire, un continente in cui credere. E, infatti, investono ingenti somme anche in opere infrastrutturali che hanno il duplice obiettivo di consentire ai cinesi di trasportare le materie prime dall'entroterra alle coste e di permettere agli africani di muoversi e fare impresa con molta più facilità. Sanno di dover costruire e sviluppare l'Africa con gli africani, ma, certamente, non sono spinti da motivi puramente umanitari!

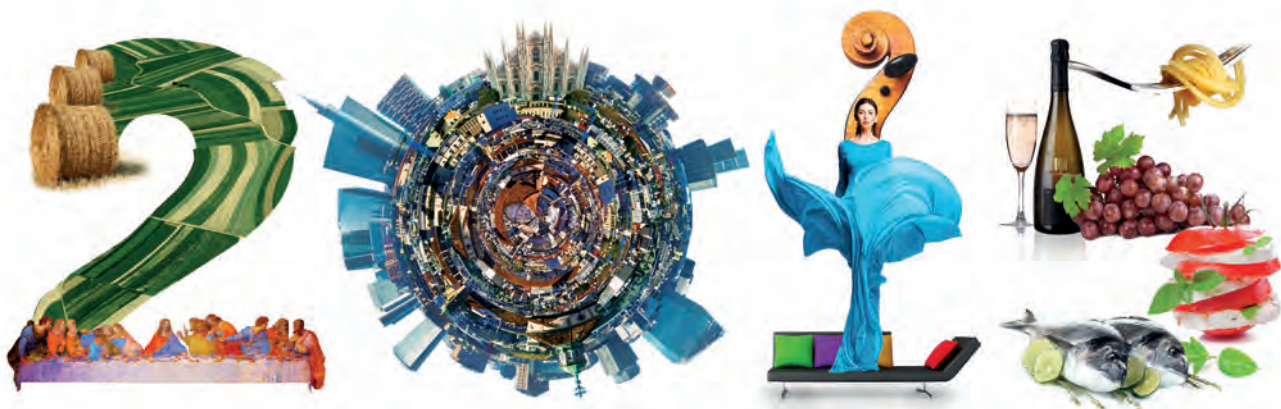
Ho poi voluto conoscere l'Africa da vicino scegliendo di non

vivere nel quartiere degli expat ma in un pensionato studentesco con ragazzi locali quando sono rimasto qualche mese alla Strathmore Business School di Nairobi per una ricerca sulle prime multinazionali interamente africane. E ho capito che la grande ricchezza di questo continente è il capitale umano. Ciò che mi fa scommettere sul Kenya e su tanti altri paesi africani sono i giovani. Il 60% della popolazione africana ha meno di 25 anni. Il Kenya, come molti altri paesi africani, è nelle loro mani. Quei cervelli in fuga da questi paesi verso le università più prestigiose degli Stati Uniti e dell'Europa non vedono l'ora di tornare per buttarsi negli affari o in politica.

Gli expat non mancano. Li puoi trovare al bar del Sankara, il più prestigioso hotel della città, e c'è anche qualche italiano, anche se la maggior parte dei nostri connazionali si occupa di turismo e vive sulla costa. Sono pochi a saperlo, ma la comunità italiana in Kenya è la seconda dopo quella britannica. I primi connazionali sono arrivati nell'ex colonia inglese alla fine dell'800, missionari principalmente, e la maggior parte è arrivata dopo la seconda guerra mondiale. Gli italiani hanno contribuito in maniera decisiva alla costruzione del Kenya, realizzando strade, palazzi, dighe, ponti e poi al suo sviluppo, dopo l'indipendenza. Ma oggi giorno isolarsi tra gli expat rappresenta, a mio parere, un modo vecchio di guardare all'Africa. Perché l'Africa più promettente e interessante è quella fatta dagli africani, quella che sta pian piano raccontando a tutto il mondo una nuova Africa fatta di imprese di successo, di giovani con in mano tablet e computer che dalla “Silicon Savannah” stanno esportando in tutto il mondo le loro innovazioni.

Il mercato africano non è per i deboli di cuore. È per imprenditori e imprese che sanno osare e perseverare guardando al di là degli ostacoli del breve periodo. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

*A Natale regala la Gift Card Egea**



Un regalo buono da leggere... e non solo!

**SCEGLI l'importo della Gift Card
REGALA il 15% di sconto sui libri
USALA su tutti i prodotti**

*In vendita esclusivamente presso la libreria di via Bocconi 8

Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it