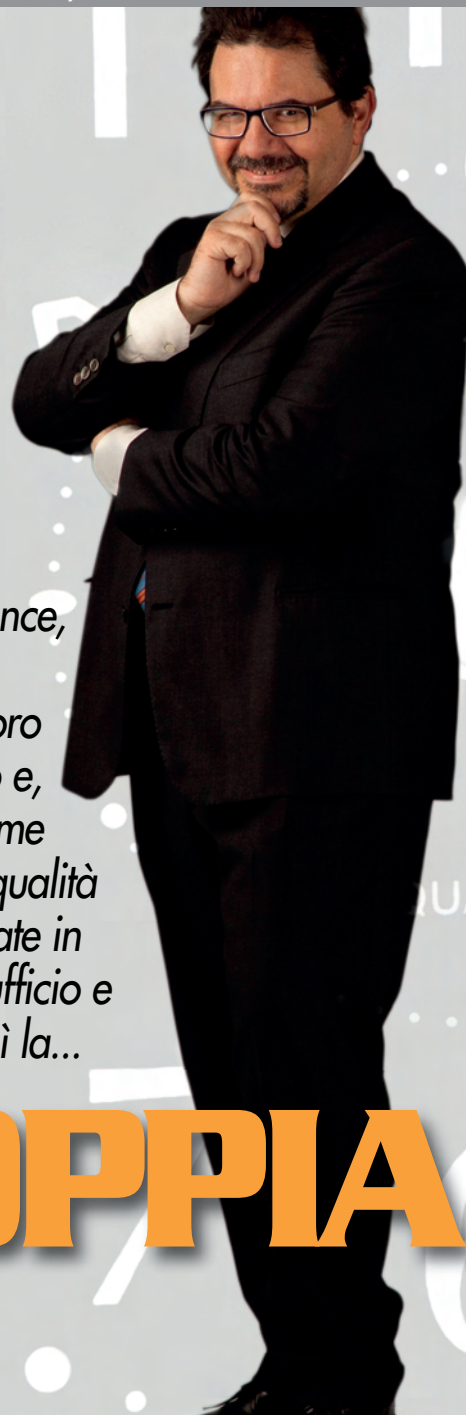


via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 5 - anno VII Maggio 2012

ISSN 1828-6313



*Work life balance,
ovvero come
bilanciare lavoro
e tempo libero e,
soprattutto, come
migliorare la qualità
delle ore passate in
azienda e in ufficio e
assicurarsi così la...*

DOPPIA VITA



« L'arte contemporanea tra
economia e sviluppo culturale.
Aspettando la Bocconi art gallery

« Ristrutturazioni:
quando la banca va a scuola
d'impresa. Con profitto

« Ecco perché liberalizzare
è così difficile. Anche
dal punto di vista della legge

Bocconi



Mandali a studiare!

Scegli di dare il tuo
5x1000
alla Bocconi.

Non ti costa nulla,
e consentirai a studenti
meritevoli di accedere
a un'educazione di qualità
e di costruirsi un futuro.

Con i fondi sinora raccolti grazie
al 5x1000, abbiamo sostenuto
il programma di borse di studio.

Con il tuo aiuto potremo continuare
a farlo.

Quest'anno, attraverso il progetto
Semiesoneri, il tuo contributo sarà
destinato a finanziare gli studi universitari
di giovani di talento iscritti ai corsi
di laurea triennali in Economia o al corso
di laurea magistrale in Giurisprudenza,
permettendo loro di accedere
a un percorso universitario in Bocconi.

**Per scegliere la Bocconi, basta
inserire il codice fiscale**

80024610158

**nella sezione dedicata al
finanziamento della ricerca
scientifica e dell'università.**



www.unibocconi.it/5x1000



IN COPERTINA: Maurizio Zollo, direttore del centro di ricerca Croma della Bocconi
FOTO DI: Paolo Tonato

Edizione per i lettori de *Il Mondo*

Numero 5 - anno VII - Maggio 2012
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SERVIZI

4 COVER STORY
 È ora di pensare al benessere del dipendente
di Maurizio Zollo
 Troppo work e poca life
di Beatrice Bauer
 La cultura che premia il merito dei migliori
di Silvia Bagdadli
 Per ruoli più sostenibili
di Arnaldo Camuffo
 Tecnologie flessibili
di Dino Ruta
 I numeri uno danno ascolto agli studenti Bocconi
di Fabio Todesco

10 RISTRUTTURAZIONI
 La banca che va a scuola d'impresa
di Stefano Caselli

11 SUPPLY CHAIN
 Bravi a collaborare, perciò bravi a vendere
di Raffaele Secchi

12 SOSTENIBILITÀ
 Fa per tre l'industria che fa da sé
di Stefano Pogutz

13 RIFORME
 La fatica di liberalizzare
di Fabrizio Fracchia

14 CULTURA
 Artisti (e mercato) in movimento
di Stefano Baia Curioni
 Il video dopo il video
di Andrea Lissoni
 Il battitore conquista nuovi collezionisti
di Ottavia Marchitelli
 L'ibrido spazio della ricerca contemporanea
di Paola Nicolin
 L'Italia cancella l'arte
di Angela Vettese

20 SANITÀ
 Paziente? No consumatore
di Mario Del Vecchio e Valeria Rappini

22

Mario Draghi,
governatore della Banca
centrale europea,
il 7 giugno in Bocconi



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
- 21 PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 22 EVENTI** a cura di Tomaso Eridani
- 23 LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 24 OUTGOING** di Irene Orlandi



Se nell'Europa continentale, e in Italia in particolare, la percentuale di imprese familiari è più alta che nel mondo anglosassone, ciò può essere dovuto anche all'imperfetto funzionamento dei mercati finanziari, secondo un recente lavoro di **Hannes Wagner** del Dipartimento di finanza della Bocconi (*The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence*, di prossima pubblicazione su *Review of Financial Studies*, con **Colin Mayer**, University of Oxford, **Julian Franks** e **Paolo Volpin**, entrambi London Business School).

Analizzando oltre 27.000 imprese di 27 paesi europei, compresi Regno Unito, Germania, Francia e Italia, i quattro autori evidenziano che le imprese familiari seguono un ciclo di vita della forma proprietaria ed evolvono fino a diventare imprese ad azionariato diffuso, ma solo nei paesi in cui la protezione degli in-



Sono affari di famiglia

vestitori è forte e i mercati finanziari sono ben sviluppati (come il Regno Unito). Altre (Francia, Germania e Italia), le

imprese familiari rimangono tali virtualmente per sempre. Inoltre, le imprese familiari tendono a scomparire con il tempo nei settori che crescono velocemente, richiedono finanziamenti quantitativamente significativi e sperimentano frequenti fusioni e acquisizioni – ma tale effetto si verifica solo nei paesi simili al Regno Unito.

Alessandro Minichilli e **Guido Corbetta** del Dipartimento di management e tecnologia, grazie all'analisi del database di tutte le medio-grandi aziende italiane a controllo familiare sviluppato per l'Osservatorio AUB, mostrano che gli amministratori delegati di famiglia migliorano la performance delle aziende familiari, ma solo quando esse sono relativamente piccole e la proprietà è concentrata (in *Is Family Leadership Always Beneficial?*, con **Danny Miller**, HEC Montreal, in corso di pubblica-

zione su *Strategic Management Journal*). La crescita dimensionale comporta complessità gestionale e la dispersione della proprietà comporta complessità sociale, spiegano gli autori, mentre tutti i vantaggi di una leadership familiare previsti dalle teorie correnti (abbattimento dei costi di agenzia e affezione all'azienda, che porterebbe a una gestione in ottica di lungo periodo) sussistono soprattutto negli ambienti a bassa complessità. Il paper richiama perciò l'attenzione sull'importanza della corrispondenza tra tipi di leader e natura dell'azienda che sono chiamati a gestire e mostra che, con la crescita e la dispersione della proprietà, le aziende familiari devono essere capaci di adattare la loro struttura di leadership.

www.knowledge.unibocconi.it/wagner
www.knowledge.unibocconi.it/corbetta

Il diritto ambientale che salva il mondo

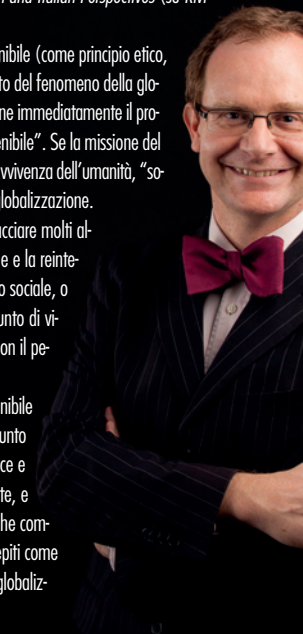


Il principio di sviluppo sostenibile, affermato nel diritto ambientale sin almeno dal *Rapporto Brundtland* del 1987, ha finito per interessare talmente tante aree, che la sua missione oggi è nientemeno che "assicurare la sopravvivenza dell'umanità", scrivono **Fabrizio Fracchia** e **Miriam Allena** (Dipartimento di studi giuridici) in *Globalization, Environment and Sustainable Development, in Global, European and Italian Perspectives* (su *Rivista italiana di diritto pubblico comunitario*).

Il paper si focalizza sulle relazioni tra sviluppo sostenibile (come principio etico, oltre che giuridico) e globalizzazione. L'accostamento del fenomeno della globalizzazione al principio dello sviluppo sostenibile pone immediatamente il problema della possibilità di una "globalizzazione sostenibile". Se la missione del principio di sviluppo sostenibile è di assicurare la sopravvivenza dell'umanità, "sostenibilità" diventa anche una precondizione della globalizzazione.

Il principio di sviluppo sostenibile ha finito per abbracciare molti altri aspetti, come la pace e la sicurezza, la protezione e la reintegrazione ambientale, lo sviluppo economico e quello sociale, o i diritti umani; inoltre si dovrebbe notare che, dal punto di vista cronologico, l'espansione del principio coincide con il periodo in cui è cominciata la globalizzazione.

Ciò ci consente di osservare come lo sviluppo sostenibile sia stato usato, fin quasi dall'inizio, come contrappunto alla globalizzazione, nel tentativo di ristabilire la pace e l'equità; per questa ragione l'ambiente, da una parte, e la pace e l'equità (che è come dire la sostenibilità, che comprende questi due valori), dall'altra, sono stati percepiti come elementi che possono essere usati per bilanciare la globalizzazione e mitigarne gli eccessi.



Guido Corbetta, titolare Cattedra Aida-Alberto Falck



Alessandro Minichilli, Dipartimento di management e tecnologia



Hannes Wagner, Dipartimento di finanza



I tempi antitrust



Una fusione può essere socialmente desiderabile se l'abbattimento dei costi si traduce in un taglio dei prezzi, ma può comportare una perdita sociale se l'impresa utilizza il suo potere di mercato per aumentarli. Dal momento che le conseguenze dell'operazione sono incerte, i policy-maker hanno il difficile compito di determinare il timing ottimale per i controlli regolamentari. Se intervengono dopo la conclusione dell'operazione, le informazioni sono più accurate, ma intervenire a fatto compiuto comporta danni irreversibili per i clienti e costi di riaggiustamento. **Marco Ottaviani** (Dipartimento di economia e Northwestern University) e **Abraham Wickelgren** (University of Texas School of Law) analizzano come le autorità antitrust dovrebbero risolvere in modo ottimale questo trade-off in *Ex Ante or Ex Post Competition Policy? A Progress Report* (*International Journal of Industrial Organization*, volume 29, 2011).

Come funziona l'innovazione nei servizi

Il personale di contatto è la principale risorsa a disposizione delle imprese di servizio che vogliono innovare, e la radicalità dell'innovazione – piuttosto che la sua frequenza – registra il maggiore effetto sui risultati economici, secondo uno studio di recente pubblicazione di **Andrea Ordanini** (Dipartimento di marketing Bocconi) e **A. Parasuraman** (University of Miami School of Business): *Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis* (su *Journal of Service*



Andrea Ordanini
del Dipartimento
di marketing

Research, Volume 14, No. 1, febbraio 2011). Nel paper si propone un modello che spiega gli antecedenti e le conseguenze dell'innovazione nei servizi. Il modello individua tre driver principali dell'innovazione nei servizi, precisamente le competenze collaborative (l'abilità di coinvolgere clienti e partner aziendali nel processo di innovazione), la capacità dinamica di orientamento al cliente (l'abilità di rimanere focalizzati sia sul cliente, sia sull'innovazione) e le interfacce di conoscenza (il personale ed altri meccanismi per integrare nell'impresa la conoscenza) e ipotizza che essi abbiano effetti diversi sulla frequenza e sulla radicalità dell'innovazione.

La Bocconi che insegna a vendere

Il Dipartimento di marketing della Bocconi è una delle punte di diamante della globalizzazione degli studi di selling and sales management (S&Sm). Un field strettamente controllato dagli accademici e dalle università americane fino agli anni '90, gli studi di S&Sm attraggono sempre maggiore attenzione da parte degli studiosi extra-Usa, secondo una survey degli articoli pubblicati tra il 2003 e il 2007 su 19 riviste scienti-

fiche, confrontata a una survey simile, condotta per il periodo 1993-1997 (**Keith Richards**, **William Moncrief** e **Greg Marshall**, *Tracking and Updating Academic Research in Selling and Sales Management: A Decade Later*). Con cinque autori che hanno pubblicato nel periodo, l'Università Bocconi è la prima università europea, e la seconda non americana dopo l'australiana Monash University, nel ranking.

No alla corruzione

Il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi ha aderito all'Anti-Corruption Academic Initiative (Acad), un progetto accademico coordinato dalla Northeastern University di Boston e dallo United Nations Office on Drugs and Crime e supportato da numerose organizzazioni internazionali.



"La creazione di un network con diverse università di alto livello nel mondo è la forza di questa iniziativa", spiega **Leonardo Borlini**, docente di advanced european law presso il Dipartimento di studi giuridici e referente del progetto in Bocconi. L'iniziativa mira a creare una rete di università, circa una trentina quelle che hanno già aderito, che condividano gratuitamente i propri materiali per mettere a punto moduli comuni per corsi e seminari accademici sul tema dell'anticorruzione.

VIDEO Istruzione e redistribuzione
L'istruzione sovverte la cattiva distribuzione del talento che rallenta lo sviluppo economico, ma che favorisce i figli dei più abbienti, spiega Paola Profeta in un video.
www.knowledge.unibocconi.it/videoistruzione

NOMINE & PREMI

DAMIANO CANALE



(Dipartimento di studi giuridici) è diventato membro del comitato editoriale del *Journal of Argumentation in Context*, una rivista che vuole pubblicare paper di

alta qualità sul ruolo dell'argomentazione nei vari generi di pratica argomentativa che si sono sviluppati nella vita sociale. Tali pratiche includono, a titolo di esempio, la comunicazione politica, legale, medica, finanziaria, commerciale, accademica, formativa, di problem-solving e interpersonale.

MARCO VENTORUZZO

(Dipartimento di studi giuridici) è entrato nel comitato editoriale dell'*European Company and Financial Law Review*, una rivista che intende colmare



il vuoto che divide i singoli stati europei quando si discute di diritto dell'impresa. Il giornale è pubblicato in collaborazione con *Ondernemingsrecht*, *Revista de Derecho de Sociedades*, *Revue des sociétés*, *Rivista delle società*, *Revue pratique des sociétés* e altre riviste europee. Tra gli altri membri del comitato, **Paul Davies**, della Oxford University, **Klaus Hopt**, del Max Planck di Amburgo e **Isabelle Urban-Parleani**, di Paris V.



@maurizio.zollo
unibocconi.it

Professore ordinario della Bocconi, Maurizio Zollo è direttore del Croma. Apprendimento organizzativo, social responsibility, strategia aziendale, fusioni e acquisizioni sono alcuni dei suoi interessi scientifici

La salute psico-fisica e la crescita personale dei lavoratori sono un investimento con ritorni di gran lunga superiori agli investimenti in altri tipi di capitale necessario allo sviluppo dell'impresa



È ora di pensare al benessere del

di Maurizio Zollo @

Il work life balance, e più in generale il benessere del dipendente, è oggetto di attenzione crescente sia da parte degli studiosi di management, che da parte dei responsabili della gestione del personale. Lo è, e dovrebbe esserlo, sempre di più anche di coloro che si occupano delle scelte di sviluppo strategico e della direzione generale dell'impresa, per diverse ragioni. Ragioni che vanno ben oltre l'imperativo morale e sostanziale, riconosciuto anche dalla recente legislazione italiana sullo stress lavoro-correlato, in capo a ogni impresa di ridurre il malessere psico-fisico e provvedere al benessere e alla crescita personale dei dipendenti.

La prima è che l'investimento nel benessere del dipendente, in un'economia della conoscenza come quella in cui viviamo, ha dei ritorni di gran lunga superiori a investimenti alternativi in altri tipi di capitale necessario allo sviluppo dell'impresa. La sfida compe-

titiva viene vinta, soprattutto in tempi di crisi, dalle imprese che rimangono capaci di attrarre, motivare e ritenere il talento vitale alla capacità di innovare e di sviluppare relazioni profonde e positive con clienti, fornitori e altri stakeholder strategici.

La seconda è che il benessere del dipendente è la chiave, la condizione necessaria (anche se non sufficiente), per il raggiungimento di alti livelli di sostenibilità non solo economica ma sociale e ambientale del vantaggio competitivo. Un'organizzazione i cui membri hanno un buon rapporto tra vita privata e vita professionale sarà anche in grado di generare progetti di crescita e di cambiamento strategico con un orizzonte temporale più lungo, con maggiore capacità di esplorazione e sperimentazione di approcci nuovi e, fondamentalmente, con maggior interesse per, e partecipazione attiva di, controparti interne (dipendenti) ed esterne (clienti, fornitori, ecc.). Il motivo è semplice: lo stress lavoro-correlato e, in generale, il malessere psico-

fisico del manager creano una visione 'a tunnel' nel processo decisionale, mettendo il paracchi nei confronti delle alternative di scelta per quanto riguarda sia la volontà di ricercare soluzioni davvero diverse e inesplorate, sia per la valutazione degli impatti sociali e ambientali delle alternative. Infine, lo stress riduce drasticamente la visione di lungo periodo delle alternative di scelta, creando una sorta di miopia individuale che si trasforma in miopia organizzativa quando si moltiplicano le decisioni del singolo manager per quelle di tutti i dipendenti dell'impresa.

Se sulla diagnosi del problema il consenso è via via più forte, come emerso chiaramente dai dibattiti avuti durante l'evento organizzato sul tema dal Croma Bocconi in collaborazione con Great Place to Work, la chiarezza di idee e la convergenza di opinioni sulle terapie è ancora poca. La ricerca recente, svolta e in corso di svolgimento al Croma, punta sul ruolo di approcci formativi inno-



dipendente

vativi e decisamente non ortodossi, quali le tecniche di introspezione e di meditazione, come sentieri di sviluppo sia di quell'equilibrio psico-fisico necessario al benessere individuale e organizzativo, sia di quelle sensibilità all'importanza delle implicazioni di lungo periodo, allargate al contesto sociale e ambientale (oltre a quello economico), delle scelte strategiche e manageriali. Due piccioni con la stessa fava, si direbbe, o magari con lo stesso mantra...? ■

COLORI DEL CROMA

Il Center for research in organization and management, l'acronimo è Croma: si tratta del centro di ricerca Bocconi specializzato nell'analisi delle scienze manageriali. L'attività del Croma, diretta da **Maurizio Zollo**, è concentrata su ricerche su vasta scala e su progetti di ricerca dall'impronta collaborativa e multidisciplinare, contraddistinta da connessioni con le scienze sociali, naturali ed economiche.
www.croma.unibocconi.it

Troppo work e poca life

Si è passati dal bilanciamento all'integrazione, ma con prevalenza del lavoro. E troppi sopportano in un rassegnatissimo silenzio

di Beatrice Bauer @

Grazie a regole sociali e tradizioni, la vita dei nostri nonni era meno problematica della nostra nella gestione della dicotomia privato-lavorativo. Il tema del bilanciamento tra lavoro e vita privata è diventato di interesse sociale solo negli ultimi decenni: le nuove tecnologie hanno modificato gli aspetti temporali e strutturali del lavoro rendendo i tradizionali confini con la vita privata non più netti, ma tali da sostituire la terminologia work life balance con work life integration.

Purtroppo, nell'integrazione ha prevalso il lavoro, che diviene pervasivo se l'individuo o la società non sviluppano reazioni adeguate. Non esistono però facili soluzioni standardizzabili o appaltabili ad altri, qualunque sia la terminologia utilizzata per definire il problema della gestione della nostra vita tra multipli ruoli sociali, esigenze personali e aspettative familiari. Anche il più sprovveduto degli psicologi non si permetterebbe di dettare soluzioni a chi è in difficoltà nella gestione della propria quotidianità, consapevole di come le soluzioni siano soggettive e necessitino di una continua sperimentazione con rapidi aggiustamenti. Il principale problema è l'acquisizione di consapevolezza. Chiunque, a qualsiasi livello operi nel mondo del lavoro, è consapevole che a un incremento dell'impegno professionale corrisponda un aumento dei conflitti familiari, soprattutto se lavorano ambedue i partner.

Nonostante le indicazioni della ricerca e delle esperienze individuali, la maggioranza delle aziende non sono ancora aperte a una seria considerazione del problema e a offrire aiuto alle persone per individuare soluzioni accettabili. L'Europa perde circa 200 miliardi di euro all'anno per malattie stress correlate; negli Stati Uniti il costo è di 300 miliardi di dollari. È particolarmente preoccupante l'aumento di malattie mentali da stress cronico e si prevede che nel 2020 la depressione rappresenterà la seconda causa di malattia. Già oggi l'Ue calcola che i costi delle malattie mentali si aggirino sul 2-3% del pil, in particolar modo per la riduzione di produttività. Anche dove esi-



@beatrice.bauer
unibocconi.it

Docente a contratto alla Bocconi, è professore di organizzazione e personale alla SDA Bocconi. Tra i suoi interessi, leadership e team building

stano policy aziendali adeguate, sono i capi a fare la differenza e se in genere ritengono utili le iniziative aziendali volte a migliorare la work life integration, spesso prediligono collaboratori che non esprimono l'esigenza di approfittarne perché dipendenti dal lavoro e pronti al sacrificio senza limiti.

L'investimento di energie nel lavoro viene valutato in base a un effettivo tangibile vantaggio professionale e aziendale, ma come valore per sé.

Nella psicoterapia di manager il cui investimento nel lavoro ha creato seri problemi familiari o gravi danni alla salute, si osserva una passiva accettazione della propria condizione di stress e frustrazione. La richiesta al medico o allo psicologo non è un aiuto per un concreto cambiamento, ma la ricerca di un farmaco o un intervento esterno che permetta risultati migliori mantenendo invariata la propria esistenza. La rinuncia e la sofferenza nell'ambito personale e familiare sono spesso vissute come sacrifici propiziatori per la propria carriera.

Se la consapevolezza rappresenta il primo difficile passo, per difendere il proprio equilibrio serve un quotidiano esercizio di assertività: una discussione aperta e pacata delle proprie esigenze e difficoltà sia in famiglia che sul lavoro. Esistono certamente momenti in cui scegliere di sopportare in silenzio resta l'unica soluzione, ma quando ci accorgiamo che abbiamo esteso questa tattica dal breve periodo a uno stile di vita, dovremmo fermarci e considerare una soluzione più costruttiva. ■



La cultura che premia il merito dei migliori

Sono il clima aziendale e quello nazionale a determinare il successo o il fallimento delle pratiche di flessibilità

di Silvia Bagdadli @

Le pratiche di work-life balance (wlb) che le aziende mettono a disposizione dei dipendenti sono riconducibili a tre aree: opzioni di lavoro flessibile, supporto aziendale per chi si deve occupare della cura dei familiari e congedi familiari o personali. In una prospettiva di risorse umane (Hr), bisogna chiedersi se queste pratiche servano per ridurre il potenziale conflitto work-life (wl) e abbiano un impatto sulla performance aziendale. Dagli studi strategici nell'area Hr, sappiamo che la singola pratica non ha alcun impatto, ma l'insieme di pratiche coerenti fra loro, con gli altri sistemi di gestione e con la cultura aziendale e manageriale hanno un impatto positivo sulla riduzione del conflitto wl e sulla performance aziendale. La ricerca mostra inoltre che l'utilizzo delle pratiche wlb porta alla riduzione del conflitto wl, con un miglioramento degli atteggiamenti (impegno, commitment) e dei comportamenti dei lavoratori (produttività) e che le pratiche wlb sono un potente strumento per attrarre e trattenere lavoratori.

Ci sono però alcune altre dimensioni da considerare per comprendere come mai l'esi-

stenza di queste pratiche in azienda non generi sempre effetti positivi. Il reale utilizzo di una pratica da parte dei lavoratori è infatti condizionato dalla cultura paese e dalla cultura organizzativa. In assenza di una cultura organizzativa che supporti le pratiche wlb e di un clima positivo per l'utilizzo delle stesse, assisteremo a un utilizzo prevalente da parte delle donne, mentre uomini e donne orientati alla carriera continueranno a non chiederne l'accesso, temendo impatti sulle proprie opportunità di sviluppo. Bisogna inoltre ricordare che, in assenza di pratiche wlb, l'esistenza di un clima positivo e di un management che comprende le difficoltà individuali potrebbe rivelarsi almeno altrettanto importante per la riduzione del conflitto wl.

I contesti più difficili sono quelli in cui le attività domestiche sono esclusiva femminile e si apprezza solo la quantità di ore di lavoro

Creare una cultura positiva e un buon clima per l'utilizzo delle pratiche wlb non è semplice in tutti quei contesti nazionali dove le attività domestiche e la cura dei familiari è affidata prevalentemente alle donne e dove lunghe ore di lavoro sono spesso percepite come indicatore di produttività. Erroneamente. Perché una cultura che favorisce le forme di flessibilità e non discrimina chi ne chiede l'accesso, deve necessariamente concentrarsi sui risultati, sul merito e dunque stimola la motivazione, l'orientamento ai risultati e alla produttività e così contribuisce al miglioramento della performance complessiva.

Se le persone possono scegliere di dedicare al lavoro i loro momenti più 'energetici', il risul-



@silvia.bagdadli
unibocconi.it

Professore alla Bocconi, insegna organizzazione e personale alla SDA Bocconi e dirige l'Executive master in strategic human resource management

tato positivo è amplificato.

Alcune aziende, anche in Italia, stanno portando avanti con consapevolezza queste considerazioni e oltre a supportare i lavoratori con pratiche wlb, si preoccupano che vengano utilizzate tramite un processo sistematico di cambiamento della cultura sempre più orientata a obiettivi e risultati; oggi ci sono già alcuni casi esemplari, spesso di filiali italiane di multinazionali. Altri speriamo ce ne saranno se queste aziende, insieme agli studiosi, contribuiranno a rendere noti i benefici sugli individui e sui risultati economici. Avanti aziende! Le pratiche di wlb e in primis la flessibilità del lavoro e dei mercati del lavoro aiutano la produttività dell'azienda e del paese e aiutano il lavoro di tutti. Un solo grande rischio: l'orientamento al merito e alla produttività invece che alla presenza in ufficio, farà emergere le capacità delle categorie più sacrificate sin qui. Siamo pronti a fare spazio ai migliori, virtualmente presenti? ■

PROFESSIONISTI DI HR

Recentemente la gestione delle risorse umane ha acquisito un ruolo centrale nei processi aziendali: sempre più i top manager si rivolgono ai professionisti Hr come consiglieri strategici per affrontare le sfide poste alle imprese dal cambiamento dei mercati. Della formazione di questi specialisti si occupa l'Executive Master in strategic human resource management (Emshr) della SDA Bocconi, nato in collaborazione con la Cornell University e diretto da **Silvia Bagdadli**, che crea dei profili professionali dotati di un'approfondita conoscenza della gestione aziendale e delle competenze di amministrazione del personale volta a ottimizzare le prestazioni dell'azienda.

www.sdbocconi.it/emshr



Per ruoli più sostenibili

I tre requisiti: eliminazione degli sprechi, inclusione di attività di apprendimento personale e motivazione

di Arnaldo Camuffo @

Il work-life balance è spesso interpretato come compromesso (al ribasso) tra esigenze lavorative e personali e che queste siano separate (o separabili) con gli incentivi monetari a rappresentare la ragione di scambio. In realtà, ciascun ruolo organizzativo dovrebbe essere di per sé 'sostenibile', cioè progettato su tre requisiti: contribuire a risolvere problemi per i clienti (generazione di valore), favorire il miglioramento sia delle persone che dell'organizzazione e generare soddisfazione e benessere personale. Il primo requisito di ruoli organizzativi sostenibili è l'eliminazione degli sprechi, cioè di tutti gli inutili rituali. In molte organizzazioni il disagio delle persone è determinato dal sovraccarico e dal nonsense di molte attività lavorative. Mettere in discussione e razionalizzare periodicamente i contenuti del lavoro dovrebbe essere un esercizio sistematico di ogni organizzazione, soprattutto a livello manageriale. Grandi gruppi come Goodrich o Medtronic sono impegnati in questi processi attraverso l'applicazione delle tecniche di management standard work (standardizzazione e miglioramento dell'azione manageriale).

Il secondo requisito è includere attività per l'apprendimento individuale e l'innovazione. Si tratta della contextual organizational ambidexterity, ossia la progettazione di ruoli che contribuiscono sia ai risultati dell'organizzazione sia allo sviluppo di competenze, idee e abilità nuove e per il futuro. Un esempio è la 20% rule, cioè la regola per cui ogni persona deve dedicare una quota del proprio tempo lavorativo a idee, progetti e iniziative nuove rispetto ai contenuti standard del proprio lavoro. Google prevede che i propri tecnici impieghino l'80% del proprio tempo nel core business e il 20% in progetti tecnici da loro stessi scelti. E sono liberi di sbagliare, perché tali progetti, anche se non generano risultati tangibili, non impattano sulla valutazione delle performance di fine anno. Google ha addirittura creato una nuova posizione manageriale, il Director of other, che aiuta a gestire la 20% rule.

Il terzo requisito è progettare i ruoli riconoscendo ciò che davvero motiva le persone. Recenti studi mostrano che, in contesti lavorativi che richiedono competenze più complesse di quelle esecutive, non sono gli incentivi monetari a motivare la prestazione, ma la possibilità di au-

toguidarsi (autonomy), il desiderio di diventare capaci (mastery) e il significato di ciò che si fa (purpose). Atlassian, un'azienda australiana di software, ogni trimestre concede ai propri ingegneri 24 ore di libertà totale. Tutti possono fare ciò che vogliono, su qualunque tema, a condizione che i risultati siano presentati e condivisi in un dinner party dove tutti si divertono. In questo giorno di assoluta autonomia gli ingegneri di Atlassian producono soluzioni software e idee di miglioramento che non solo ripagano il 'tem-

po perduto' ma difficilmente sarebbero state ottenute con incentivi tradizionali.

E, sempre nel mondo delle aziende science-based, in molti, pur avendo ruoli organizzativi complessi e ben retribuiti, sono attivi nel mondo dell'open source innovation per il puro desiderio di essere reputati bravi.

Certo, la priorità del nostro paese è rilanciare la crescita, ridurre la disoccupazione giovanile e riformare il mercato del lavoro. Ma il lavoro che c'è non può essere abbandonato a se stesso; deve essere reso sostenibile, competitivo per le organizzazioni e a misura d'uomo. ■



@arnaldo.camuffo
@unibocconi.it

È ordinario di organizzazione aziendale
dell'Università Bocconi e direttore del PhD in
business administration and management

Tecnologie flessibili

Gli strumenti utilizzati dalle aziende per fare più cose, con maggiore efficienza e persino ottenendo risultati migliori

di Dino Ruta @

Le tecnologie generano un effetto sostituzione, allargamento ma soprattutto riconfigurazione dei processi manageriali aziendali. Ossia, consentono di fare più cose, con maggiore efficienza e ottenendo risultati migliori. Ciò è particolarmente vero nel campo delle risorse umane (Hr) dove vi è una forte attenzione a far evolvere il rapporto tra lavoro e vita personale in linea con le tendenze della società. La riconfigurazione delle modalità del lavoro è un

tassello centrale nella sfida della produttività. Generazioni differenti ricercano stimoli differenti dal lavoro, occorre perciò ascoltare e progettare relazioni di lavoro contestualizzate.

Le tecnologie hanno cambiato la nostra relazione con lo spazio e il tempo libero. Occorre pensare a come portare questo tipo di innovazione anche in ambito lavorativo. Le tecnologie applicate al mondo delle risorse umane ci conducono a riflettere su due importanti innovazioni te-





stimoniate da altrettanti casi: la misurazione con il caso Elica e la flessibilità con il caso Microsoft. Elica opera nel settore delle cappe da cucina e di motori elettrici aspiranti. L'azienda ha implementato i diversi processi Hr (sistema informativo del personale) per velocizzare la raccolta delle informazioni, certificare i dati, sviluppare report istituzionali, collegare gli output dei diversi processi Hr, mettere a disposizione dei manager strumenti più efficienti di gestione delle persone. Tra le diverse iniziative, una sottolinea il tema della 'personalizzazione' degli investimenti Hr attraverso iniziative di flexible benefit. Elica ha raccolto dati sulle preferenze dei benefit, tralasciando l'idea iniziale di un asilo per orientarsi verso una palestra. Inoltre, la possibilità di monitorare la frequenza di partecipazione della palestra ha permesso di meglio strutturare il servizio. Lo stesso approccio di misurazione basato su ascolto e monitoraggio ha permesso di realizzare altre iniziative finalizzate a migliorare il rapporto lavoro e vita personale.

Il caso Microsoft ci dà l'occasione di riflettere sul tema della flessibilità. Il progetto di welfare aziendale in Microsoft si sofferma su: salute, servizi time-saving, famiglia, wellness e appunto flessibilità. Rappresenta una necessità dal momento che le persone vogliono decidere sempre più dove, come e quando lavorare per raggiungere i propri obiettivi. La flessibilità è da intendersi come un vantaggio competitivo per attrarre e trattenere talenti. Microsoft fornisce

ai dipendenti, oltre a portatili, smartphone, smartcard per accedere alla intranet da remoto, anche card per connettersi al web, round table in azienda a supporto dei live meeting, abbonamento adsl nel domicilio gratuito, numero di telefono privato voip. A completare il progetto una nuova sede che abbandona la logica della scrivania, sostenendo il credo che l'ufficio esiste laddove esiste un pc. Ciò non vuol dire che tutti sono a casa o che non vi sia controllo. Il progetto Microsoft si basa sulla responsabilizzazione dei dipendenti sul raggiungimento degli obiettivi e quindi su processi valutativi rigorosi. La flessibilità si sposa con un focus sui risultati più che su un controllo del tempo lavorato.

Oggi occorre un modo diverso per generare qualità del lavoro. La tecnologia ci permette di abbandonare il credo dell'approccio universalistico del personale basato sull'investimento generalizzato nei processi Hr e progettare sistemi e architetture Hr valide per singole categorie, famiglie professionali o addirittura talenti e posizioni chiave che meritano trattamenti individualizzati. ■



@dino.ruta
unibocconi.it

Assistant professor of organization and management delle risorse umane, è direttore del MasterOP, il master in organizzazione e personale dell'Università Bocconi

I numeri uno

Chi sta per entrare in azienda apprezza la flessibilità, ma più ancora la possibilità di apprendere. Sei amministratori delegati intervistano tre giovani

di Fabio Todesco @

Di solito sono i grandi assenti dal dibattito sulla qualità del posto di lavoro: i candidati, gli aspiranti, gli studenti alla fine del loro ciclo di studi. Se l'offerta aziendale di strumenti per il bilanciamento tra lavoro e vita privata serve, prima di tutto, ad attirare i talenti migliori, è invece importante capire come la pensano loro. Così, nel corso di un incontro organizzato alla Bocconi da Great Place to Work e dal Croma Bocconi, per una volta i ruoli si sono scambiati e sono stati gli amministratori delegati di sei società attente alla qualità del posto di lavoro (sono habitué delle classifiche di Great Place to Work), con il supporto di **Michele Pignatelli**, giornalista del Sole 24-Ore, a chiedere consiglio agli studenti Bocconi per allineare la loro offerta alle esigenze dei giovani neolaureati.

Due degli studenti, **Andrea Carucci** e **Giulia Bevilacqua**, frequentano l'ultimo anno della laurea specialistica in management, mentre la terza, **Isabella Castiglioni**, lavora come ricercatrice e sta frequentando l'Executive Mba.

Matteo Rignano (Carglass Italia): Se dovete fare una classifica degli aspetti più importanti di un primo impiego, come mettereste in fila: soldi subito, carriera, interesse del lavoro, equilibrio lavoro/vita privata, clima interno?

Andrea: So che può sembrare un'aspettativa impossibile, una vera chimera, ma il punto centrale, più ancora che il semplice interesse, è l'amore per il lavoro, la passione,



Roberto Masi, managing director McDonald's Italia



David Bevilacqua, Cisco Italia

danno ascolto agli studenti Bocconi

poi vengono il worklife balance e il clima interno e le opportunità di carriera. Penso che, da questo punto di vista, le imprese debbano essere chiare fin da subito, esplicitando le opportunità, i percorsi possibili.

Roberto Masi (McDonald's Italia): Dateci un contributo dal vostro punto di vista: quali sono gli strumenti che le imprese dovrebbero mettere a vostra disposizione per garantire un corretto equilibrio vita/lavoro?

Isabella: Sono una mamma che lavora da 15 anni e continua a farlo mentre frequenta l'Executive Mba. Ora le mie figlie sono grandi, ma mi sarebbe piaciuto che questa domanda mi fosse stata posta anni fa. Personalmente apprezzo la flessibilità spaziotemporale; ad esempio, la possibilità di avere una giornata per sé dopo un viaggio di lavoro, per riorganizzare la famiglia. Dove si può, l'asilo aziendale è un supporto non solo organizzativo, ma anche psicologico perché consente di avere i bambini vicini, e in più può trasformarsi in un piccolo business. E mi pare che le donne, abituate da sempre al multitasking, siano particolarmente adatte a trovare soluzioni efficaci.

Renato Carrara (FedEx Italia): A chi fa un colloquio di lavoro per entrare in azienda consiglio sempre, per valutare le effettive possibilità di bilanciamento tra lavoro e vita privata, di informarsi degli interessi e degli hobby del suo capo... Ad ogni modo, ritenete che la disponibilità, in azienda, di tecnologie che favoriscono la flessibilità sia un fattore che influenzerà le vostre scelte?

Giulia: E' un aspetto fondamentale. Le tecnologie consentono l'attività a distanza, dunque flessibilità, gestione del proprio orario di lavoro e autonomia lavorativa. Sta poi alla persona saper evitare il rischio di finire per lavorare sempre e ovunque.

Massimo Ambrosini (PepsiCo Beverages Italia): Immaginando di lavorare nei prossimi 18-24 mesi in una multinazionale, qua-



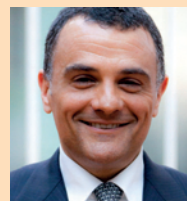
Andrea Carucci, studente dell'Università Bocconi



Isabella Castiglioni, Executive Mba



Renato Carrara, FedEx Italia



Andrea Alessi, Nissan Italia

li sono le forme di flessibilità che riterreste davvero importanti?

Andrea: Ragionevolmente non si pretende piena flessibilità nella fase di inserimento in azienda; è molto più importante la possibilità di apprendere. Chi di noi ha fatto stage di cui è rimasto deluso non si lamenta mai degli orari, ma della scarsa utilità per la crescita professionale.

David Bevilacqua (Cisco Italia): Fino a qualche anno fa la dotazione tecnologica delle imprese era più avanzata di quella dei privati; oggi è il contrario: abbiamo gli strumenti più avanzati a casa e non in ufficio. Come valutate la possibilità di utilizzare per lavoro gli stessi device o le stesse logiche social che utilizzate nella vita privata?

Giulia: Per me la flessibilità è fondamentale, perciò valuto positivamente questi strumenti se mi consentono di potermi gestire con più libertà ed efficacia. Direi che è l'aspetto più importante, insieme al clima aziendale.

Andrea Alessi (Nissan Italia): Fino a poco tempo fa ritenevamo dipendente ideale chi combinasse un buon profilo accademico – diciamo una buona laurea – e una buona esperienza sul campo. Negli ultimi tempi ci stiamo aprendo a scolarità più elevate – diciamo un master – offrendo anche borse di studio ai nostri dipendenti. Riuscite a convincermi che sia la strada giusta?

Andrea: Mi pare una situazione da cui tutti traggono vantaggio. Per il lavoratore la possibilità di frequentare il master è un forte incentivo, soprattutto se c'è un concorso interno e l'azienda ne trarrà benefici quando il dipendente potrà mettere in pratica quanto ha appreso.

Isabella: Lo sto fa-

cendo e vi dico che il master è un'esperienza straordinaria, un aggiornamento continuo, un'esposizione a temi di frontiera e strumenti innovativi. Molti dei testi che stiamo utilizzando riguardano già il dopo-crisi, per esempio. Ritengo che il ritorno per l'azienda sia molto alto.

Michele Pignatelli (Il Sole 24-Ore): Come valutate la possibilità di fare un'esperienza di lavoro all'estero alla fine del ciclo di studi o all'inizio dell'esperienza lavorativa?

Giulia: In modo estremamente positivo. Comporta una crescita sia dal punto di vista lavorativo sia da quello personale. E parlando con i miei compagni di studio vedo che è un'opinione largamente condivisa.

Pignatelli (Il Sole 24-Ore): Oltre alla flessibilità, che altre cose potrebbero fornire le aziende per essere attrattive?

Isabella: Ad esempio servizi alla vita familiare, come assistenza alla salute o assicurazioni, in forma di benefit.

Pignatelli (Il Sole 24-Ore): Quando l'azienda è disponibile a riconoscere la flessibilità, il dipendente come dovrebbe contraccambiare?

Andrea: Qui, davvero, dipende. Non tutti i dipendenti cercano o anche solo apprezzano la flessibilità. La sfida, per le imprese, è capire a chi interessa e, quindi, a chi dare questa possibilità. Chi la cerca e la utilizza sarà più soddisfatto e vorrà restare ma, senza la certezza che sia apprezzata, il solo fatto di averla non può essere considerato un parametro di successo.

Pignatelli (Il Sole 24-Ore): Vi pare utile poter cambiare mansioni durante la vita lavorativa?

Giulia: Sì, soprattutto perché in stadi diversi della propria vita si ha la possibilità di fornire contributi diversi e si ha bisogno di ricompense diverse.



Giulia Bevilacqua, studentessa Bocconi



Massimo Ambrosini, PepsiCo Beverages Italia



Matteo Rignano, Carglass Italia



La banca che va a scuola d'impresa

La crisi rende necessaria la trasformazione del debito in equity e gli istituti entrano nella governance aziendale

di Stefano Caselli @

Vista l'onda lunga della crisi, le ristrutturazioni del passivo diventano il tema di lavoro più importante per le banche che operano nel settore corporate, sia in chiave difensiva sia in chiave proattiva per la creazione di nuovo business.

La ristrutturazione del passivo passa per un riequilibrio del rapporto di leva e un intervento sullo stato di fatto dei finanziatori che, a causa della contrazione di fatturato e margini dell'azienda e della riduzione del valore degli attivi, di fatto sostengono un rischio analogo a quello degli azionisti. Il primo passo della ristrutturazione consiste perciò nell'elaborazione e nella conseguente consapevolezza della nuova situazione patrimoniale costruita in base alla reale valorizzazione dei diritti di tutti i portatori di interesse. Ciò impone azioni coordinate e scelte precise di natura finanziaria, economica, di governance e di impiego di capitale.

In questo ambito, gli strumenti introdotti nella normativa fallimentare riferiti al piano di risanamento e all'accordo di ristrutturazione hanno contribuito senza dubbio non solo a porre al centro dell'attenzione il tema delle ristrutturazioni stesse ma a facilitare la ricerca di un equilibrio fra le scelte sopra citate. Tuttavia, la crescita della domanda di ristrutturazioni e la presenza crescente di accordi di ristrutturazione che devono essere rinegoziati a causa del peggioramento delle condizioni economiche e finanziarie previste a piano spingono a una riflessione che vada oltre la dimensione normativa fallimentare e si con-

centri sugli aspetti gestionali e di management riferiti alle banche.

A questo proposito, due sono gli elementi di riflessione.

Il primo è collegato al tema dell'equity. Molte banche hanno l'esigenza di convertire debito in equity e di assumere un ruolo sostanziale nella governance delle aziende. Questo fatto, ricorrente nella storia delle banche e delle fasi di recessione economica, impone l'adeguamento delle forme di intervento e di gestione. In questo senso, la creazione di task force private equity dedicate al tema delle crisi d'impresa all'interno delle banche (o anche all'esterno) potrebbe essere una scelta adeguata. Tuttavia si tratta di formare un private equity più attento alla costruzione di vantaggi competitivi di lungo periodo per le aziende, meno incline al perseguimento della plusvalenza nel breve e caratterizzato da una matrice industriale. Ciò potrebbe essere sostenuto sotto il profilo della vigilanza da meccanismi di incentivo relativi al capitale assorbito.

La sottoscrizione di accordi e piani relativi alla ristrutturazione delle imprese, poi, porta ne-

PICCOLE MA SOFISTICATE

Diversamente da quanto si può pensare, la dimensione di un'azienda non è direttamente proporzionale alle sue capacità manageriali e al suo grado di sofisticazione finanziaria. Lo dimostra una ricerca di **Stefano Caselli**, **Stefano Gatti** (Dipartimento di finanza, nella foto) e **Alberta di Giuli** (ISCTE Business School), pubblicata nel 2011 sul *Journal of Banking and Finance*.

Lo studio offre una prospettiva insolita dalla quale valutare le piccole imprese. Gli autori, infatti, sostengono che le piccole imprese familiari (PIF) aperte all'innovazione e all'ingresso di figure dirigenziali esterne sviluppano competenze manageriali più avanzate e mostrano un maggiore grado di sofisticazione finanziaria. Servendosi di un questionario formulato con la Camera di



Commercio di Milano, l'indagine analizza un campione di 544 piccole imprese che operano in Italia per valutarne le politiche gestionali. L'analisi del grado di sofisticazione dei prodotti finanziari utilizzati dalle varie aziende rileva che esiste una correlazione tra la composizione della dirigenza e la scelta di determinati prodotti finanziari. In particolare, risulta che i prodotti finanziari più sofisticati sono utilizzati dalle aziende che accolgono in particolare nuove generazioni, azionisti esterni e manager non familiari nelle posizioni di direttore finanziario e/o amministratore delegato. Di conseguenza, grazie a un migliore background finanziario, le PIF mostrano anche maggiore capacità di reazione al mercato

www.knowledge.unibocconi.it/caselli-gatti
www.knowledge.unibocconi.it/video/pmi

cessariamente a una definizione di un business plan a cui attenersi nel corso del tempo. L'eventuale peggioramento delle condizioni o la manifestazione di eventi non previsti pone alle banche e alle imprese l'avvio di un nuovo processo di ristrutturazione che può mettere a rischio il denaro investito dalle banche e la prosecuzione dell'attività da parte delle imprese. Sarebbe pertanto opportuno introdurre, a livello di prassi operativa e poi a livello normativo, un criterio di check-up del piano di ristrutturazione in corrispondenza di tappe definite ex ante in modo da rendere il piano stesso adeguabile a condizioni evolutive di mercato e, per la banca, da non intraprendere nuovamente un processo gestionale interno di notevole complessità. I banchieri devono quindi affrontare una sfida diversa e forse più complessa rispetto a quelle degli ultimi anni, ma pur sempre una sfida antica, quella del rapporto con la proprietà e il futuro delle imprese. ■

@stefano.caselli
unibocconi.it

Ordinario di economia degli intermediari finanziari, Caselli è direttore del corso di laurea specialistica in economia e management delle istituzioni e dei mercati finanziari dell'Università Bocconi e professore di intermediazione finanziaria e assicurazioni presso la SDA Bocconi School of management



Bravi a collaborare, perciò bravi a vendere

Sono già molte le aziende che, grazie a una buona gestione della filiera, hanno recuperato ampi margini di competitività

di Raffaele Secchi @

Il forte cambiamento dello scenario internazionale degli ultimi anni può minacciare la competitività del Made in Italy. I processi di delocalizzazione delle filiere hanno indebolito la nostra struttura produttiva, a lungo frontiera di eccellenza perché radicata nel territorio e basata su competenze distinte. L'adozione dell'euro ha reso inefficaci alcune delle condizioni che avevano consentito ai prodotti italiani di essere più competitivi in termini di prezzo. Lo sviluppo di mercati orientati più sul prezzo che sulla qualità del prodotto rischia di determinare significative perdite di quote di mercato per i prodotti meno esclusivi presenti nell'offerta del Made in Italy.

Rispetto a questo scenario, è necessario supportare la tradizionale attenzione al brand e alla qualità dei prodotti con una forte riorganizzazione dei processi che riguardano l'area del supply chain management (scm). Il lavoro di ricerca condotto negli ultimi due anni dalla Unit Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi ha permesso di documentare, attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali espressivi dell'eccellenza italiana, come i processi di scm possano impattare in modo significativo sulla capacità competitiva delle aziende e quali siano le prassi in grado di incrementare il differenziale compe-

titivo basato sui tradizionali elementi di marca e qualità del prodotto.

In particolare, i casi esaminati evidenziano come lo sviluppo di relazioni inter-organizzative permetta di conseguire sensibili miglioramenti sul fronte delle prestazioni sia di carattere economico-finanziario, sia di natura operativa.

Ad esempio, grazie al completo ridisegno dell'assetto e delle logiche di gestione della logistica distributiva, Granarolo ha conseguito una riduzione del 7% dei costi operativi e una riduzione del 5% del costo annuo dei trasporti.

Lo sviluppo di relazioni inter-organizzative migliora le prestazioni sia di natura economica, sia operative

La diffusa adozione di prassi di collaborazione sulle scorte ha consentito a Barilla un miglioramento del livello di servizio di quasi il 5% in termini di completezza delle consegne dai propri centri distributivi ai punti vendita dei clienti. Questo risultato è stato raggiunto riducendo tra il 20% e il 50% il livello delle scorte presente nei centri distributivi. Infine, il ridisegno del network lo-



@raffaele.secchi
unibocconi.it

Ricercatore della Bocconi, dove insegna Gestione della tecnologia, dell'innovazione e delle operations e Supply chain management, è professore dell'Area produzione e tecnologia della SDA Bocconi. Tra i suoi temi di interesse e ricerca, anche il lean management nelle imprese manifatturiere e le prassi collaborative nel supply chain management

NOVE CASI MADE IN ITALY

In un contesto economico incerto e in uno scenario internazionale sempre più competitivo è importante rafforzare il primato del Made in Italy. Se brand e qualità non garantiscono più la competitività occorre far leva sull'innovazione dei processi di business. Raffaele Secchi in *Supply chain management e made in Italy* (Egea 2012, 312 pagg., 33 euro), dall'analisi di nove casi aziendali (Barilla, Granarolo, Lavazza, B&B Italia, Elica, Poltrona Frau Group, Loro Piana, Luxottica, Piquadro), mostra il contributo dei processi di supply chain management alla competitività delle aziende e identifica aree di innovazione in grado di sostenere il differenziale competitivo basato sui tradizionali elementi di riconoscibilità e qualità. Dall'analisi dei casi emerge che l'uso di prassi di integrazione dei processi e lo sviluppo di logiche di collaborazione con gli attori a monte e a valle della supply chain consolida la competitività aziendale. Lo sviluppo di relazioni inter organizzative permette miglioramenti sul fronte delle prestazioni sia di carattere economico finanziario, sia di natura operativa.



gistico ha permesso a Lavazza di raggiungere una puntualità superiore al 98%, con una rotazione delle scorte di prodotto finito pari a 12 volte/anno.

Anche nel settore arredamento e design l'applicazione di logiche avanzate di scm ha permesso di conseguire eccellenti risultati. Grazie alla riorganizzazione delle fonti di approvvigionamento, B&B Italia ha risparmiato circa il 40% sui costi complessivi (produttivi e logistici). Poltrona Frau Group ha esternalizzato la gestione delle attività logistiche: ciò ha permesso di razionalizzare i flussi con un risparmio sui costi distributivi e una riduzione fino al 25% degli spazi di magazzino. In Luxottica, invece, le prassi collaborative hanno permesso una riduzione del lead time medio di fornitura da 32 a 24 gg e un miglioramento della puntualità delle consegne da parte del fornitore dal 75% al 95%.

Certo, la focalizzazione del management sull'area scm non può surrogare le dimensioni (brand e prodotto) alla base della competitività delle aziende del Made in Italy. Però è evidente che in un contesto sempre più orientato ai recuperi di efficienza e sottoposto a pressioni sul fronte del servizio e della qualità, un attento presidio delle leve di scm contribuisce a consolidare, e a migliorare, la competitività aziendale. ■



Fa per tre l'industria che fa da sé

L'autoregolazione e i codici di condotta volontari, in assenza di un efficace governo mondiale, promuovono i comportamenti responsabili a salvaguardia dell'ambiente

di Stefano Pogutz @

Quando si affronta la sfida della sostenibilità, una prospettiva importante è quella del ruolo delle organizzazioni industriali, che attraverso forme di autoregolazione spingono le imprese a migliorare le proprie prestazioni ambientali partecipando a programmi o a codici di condotta volontari. La crisi ambientale è un fenomeno globale, il risultato di un modello di produzione e consumo che esaspera la massimizzazione del ritorno individuale e che sfrutta le risorse naturali (aria, acqua, terra) a tassi ben superiori alla possibilità di rigenerazione. Il risultato di questo processo, noto come tragedy of the commons, sta alterando la capacità degli ecosistemi di generare i servizi da cui dipendiamo e di mantenere la propria produttività. Esempi sono l'impoverimento delle riserve ittiche, il riscaldamento globale, la deforestazione. In questo quadro, la teoria economica ha evidenziato che per prevenire il depauperamento delle risorse è necessario identificare forme di governance che disciplinino l'uso dei beni comuni. Il ruolo di regolatore è di norma attribuito al soggetto pubblico, che ha il compito di controllare i comportamenti di imprese e organizzazioni attraverso strumenti di policy quali tasse ambientali, permessi di emissione, incentivi, ecc. La complessità della sfida ambientale, però, ha spesso determinato il fallimento di questo approccio per l'assenza di un governo globale del pianeta e l'impossibilità di conciliare le istanze delle diverse parti coinvolte. Si pensi alla complessità dei negoziati per identificare un framework internazionale condiviso in grado di sostituire l'accordo di Kyoto.

Ciò che appare interessante è che nel vuoto di governance sono state spesso le imprese a dare vita a forme di autoregolazione per disciplinare i propri comportamenti, fissando in

UN MASTER PER DIVENTARE SPECIALISTI

Ecosostenibilità, cambiamenti climatici, efficienza energetica: è noto che le sfide più pressanti del XXI secolo riguardano le problematiche ambientali. Sempre più i professionisti del futuro saranno posti di fronte all'urgenza di conciliare le esigenze di business con la responsabilità di salvaguardare il pianeta e dovranno quindi affrontare la necessità di riconfigurare le attività economiche e i modelli di consumo per una società sostenibile. La Bocconi dedica a questi temi il Master universitario in green management, energy and corporate social responsibility (Mager), che si propone di dotare gli studenti di un bagaglio di competenze multidisciplinari per affrontare le sfide globali e guidare il cambiamento verso un avvenire sostenibile. Il programma è quindi rivolto ai laureati interessati a costruirsi una carriera professionale nell'ambito dell'efficienza energetica e della sostenibilità. Partito nel gennaio 2012 sotto la direzione di **Stefano Pogutz** (Dipartimento di management e tecnologia), il master ha durata annuale ed è interamente in lingua inglese. Prevede 580 ore di insegnamento, che sostengono l'approfondimento degli aspetti teorici, etici e normativi delle tematiche ambientali con una preparazione specificamente economica, e 320 ore di stage presso organizzazioni leader nel settore.

www.unibocconi.it/mager

La crisi ambientale è un fenomeno globale, il risultato di un modello produttivo che esaspera la massimizzazione del ritorno individuale

modo autonomo le regole del gioco. La prima esperienza nota è il programma Responsible care, avviato nel 1985 dalla Canadian chemical producers' association. Quest'iniziativa, che oggi include 50 associazioni industriali di settore e migliaia di imprese, fu introdotta per favorire miglioramenti nelle prestazioni

ambientali, di salute e sicurezza dei lavoratori e per aumentare la trasparenza della comunicazione verso gli stakeholder. Esperienze simili sono state sviluppate dall'industria mineraria con l'International Council on mining and metals, che nel 2001 ha lanciato un programma per migliorare le prestazioni di sostenibilità delle imprese del comparto, e dall'industria del cemento, con la Cement sustainability initiative che oggi comprende i 22 più grandi produttori.

Altre esperienze hanno per oggetto forme di certificazione delle attività aziendali lungo la supply chain con l'obiettivo di conferire un marchio distintivo, da utilizzare verso il mercato finale. È il caso di organizzazioni come il Marine stewardship council (Msc) o il Forest stewardship council (Fsc), nate grazie al coinvolgimento non solo di imprese, ma anche di ong, che puntano a promuovere la diffusione di pratiche di pesca e di forest management sostenibili. L'Msc rappresenta oggi il 10% della pesca mondiale, mentre l'Fsc nel 2011 ha certificato oltre 147 milioni di ettari di foreste in più di 50 paesi.

Al contempo, diversi ricercatori sollevano dubbi sull'efficacia di queste misure nel promuovere un effettivo miglioramento della qualità ambientale. Qual è, dunque, l'efficacia di questi strumenti?

È un tema promettente a livello di ricerca, che permetterebbe di esplorare nuovi orizzonti per identificare le misure più efficaci nella lotta al degrado del nostro pianeta. ■



@stefanopogutz
unibocconi.it

Direttore del Master in green management, energy and corporate social responsibility, è ricercatore al Dipartimento di management dell'Università Bocconi



La fatica di liberalizzare

Quella del decreto appena convertito in legge non è una cura da cavallo, ma un programma di interventi dosati

di **Fabrizio Fracchia** @

Da marzo, con la conversione in legge del decreto 1/2012, le liberalizzazioni sono realtà. Il giudizio complessivo dipende dal criterio che utilizziamo: si può, cioè, misurare ciò che si è fatto alla luce di quanto si poteva in astratto fare, oppure valutare le misure introdotte comparandole con gli interventi del passato; considerare come e con quale incisività ha agito il governo in altri settori; o ancora tenere conto dei vantaggi reali per il destinatario finale (il cittadino) e dei costi, in termini di occupazione e di reddito, sopportati dalle categorie interessate.

Da giurista, le osservazioni possono essere plurime. In primo luogo, vi è il problema della competenza: il legislatore statale non sempre può toccare i settori sui quali la politica vuole incidere e a volte sceglie di valorizzare il ruolo degli enti locali: la decisione ultima sull'aumento dei taxi, ad esempio, è rimessa ai comuni, forse indebolendo l'incisività della riforma, ma tenendo conto che non tutte le situazioni sono eguali.

In secondo luogo, poiché di liberalizzazione (affrancamento del privato dal potere amministrativo nell'accesso al mercato e nell'esercizio di attività economiche) si parla da molto tempo, il quadro giuridico, negli anni, si è complicato. D'altro canto, pur se va ricordato il condizionamento comunitario (la direttiva Bolkestein), si deve registrare una notevole libertà per le scelte politiche. La liberalizzazione, cioè, non è imposta dal diritto

ed esso l'ha perseguita in modo non lineare. In terzo luogo, per liberalizzare davvero, in fondo basterebbe individuare le attività del tutto sottratte al condizionamento pubblico: ciò è probabilmente impossibile, ma il giurista non può tacere il valore della certezza del diritto e dei tempi. In questo senso andrebbero evitate norme manifesto o disposizioni che rinviino, per la loro attuazione, al futuro.

L'art. 1 del decreto, ad esempio, afferma solennemente, ma genericamente, che vanno abrogate tutte le norme del nostro ordinamento che prevedono limiti numerici o condizionamenti che non siano giustificati da un interesse generale o adeguati alle finalità pubbliche. L'individuazione delle attività non liberalizzate sarà effettuata solo con un decreto successivo entro fine anno.

Ma l'intervento a favore della concorrenza è difficile anche per una differente ragione, di cui il decreto ha tenuto conto: altro è liberalizzare un settore di mercato ove si richiedono interventi amministrativi che ne accompagnino l'apertura (nel settore dei servizi pubblici o ove esiste un monopolio naturale), altro è intervenire dove gli ostacoli da rimuovere sono solo giuridici (es. nelle farmacie, dove si è ritoccato il numero di abitanti per farmacia con la possibilità di aprire nuove sedi).

In un caso si richiede maggior regolazione; nell'altro, sostanzialmente, 'disboscamento' di norme previste in funzione di protezione



@fabrizio.fracchia
unibocconi.it

È professore ordinario di diritto amministrativo dell'Università Bocconi. Tra i suoi temi di interesse anche il diritto dell'ambiente e l'attività contrattuale dell'amministrazione

invece che di cura di interessi superiori e sensibili.

Anche per questo il provvedimento normativo è un testo molto complesso, composto di un centinaio di norme che spaziano dalla separazione proprietaria in materia di energia ai taxi, dalle professioni regolamentate (ove si abrogano le tariffe e si prevede la pattuizione di un compenso di massima) alle farmacie, dai notai ai servizi bancari.

Più che una cura da cavallo (con una norma secca che liberi davvero l'iniziativa economica da ogni condizionamento) esso, dunque, realizza un programma di dosati interventi settoriali volti anche a riattivare le energie di una società in crisi: il tempo dirà se e come il malato reagirà alla cura. ■



Artisti (e mercato) in movimento

L'arte contemporanea sta vivendo una nuova primavera tra globalizzazione e localizzazione, tradizione e nuovi scenari. Un fenomeno sempre più economico ed estetico

di Stefano Baia Curioni @

Crescita impressionante delle opere prodotte e scambiate, marcata globalizzazione ma forti resistenze delle scene artistiche tradizionali (occidentali), trasformazione dei canali di vendita e rilevanza dei sistemi nazionali per la promozione degli artisti: sono questi gli elementi che, negli ultimi anni, si osservano nel mercato dell'arte visiva.

Riguardo al primo, tra il 1998 al 2008 il volume delle aste è cresciuto da 48 milioni a 1,3 miliardi di dollari. Nei due anni successivi si è registrata una riduzione degli scambi (circa il 50% dei volumi), ma già oggi si sono recuperati oltre due terzi delle posizioni, soprattutto nella fascia alta del mercato (per pezzi di valore superiore ai 75 mila dollari). Oggi si stima lavorino nel mondo 375.000 gallerie e advisor e 25.000 case d'asta, con oltre 2 milioni di addetti (A. Zorloni 2011).

Sulla globalizzazione del mercato, dal 2005 al 2010 gli artisti esposti alla fiera di Basi-

lea e provenienti da Far East, America Latina e Africa sono anche triplicati. Le fiere d'arte più frequentate dai visitatori sono state quella di Canton (200 mila visitatori), Nuova Delhi e Buenos Aires (128 e 120 mila ciascuna) oltre a Madrid. La Cina ha sestuplicato il suo fatturato d'asta arrivando a una quota di oltre il 33% del mercato delle aste e una leadership mondiale. D'altra parte, come osserva Alain Quemin, nello stesso periodo la quota di artisti statunitensi ed europei tra i primi 100 del ranking di Kompass è rimasta tra il 90% e il 92%, a dimostrazione di una dominanza dei sistemi di produzione

tradizionali. Nel frattempo, sono cambiati anche i canali di vendita: se nel 2005 le gallerie americane vendevano il 50% dei pezzi in galleria, il 25% in asta, e il 25% in fiera, nel 2011 le fiere hanno superato il 40%,

@stefano.baia
unibocconi.it

Vicepresidente del Centro di ricerca Ask Bocconi, dirige la laurea magistrale in economics and management in arts, culture, media and entertainment





Jennifer walking 2 di Julien Opie è una delle più recenti acquisizioni della Bocconi art gallery. L'opera arriva in prestito dalla Lisson Gallery. Sarà Jennifer ad accogliere i visitatori dell'edizione 2012 di Bag

la galleria è scesa al 32% e l'asta al 28%. Questo spostamento influenza i registri d'azione e le strategie dei gate-keeper (gallerie e musei), che si trovano incentivati a forme diverse di crescita e di potenziamento. Ne è l'esempio l'acquisto della fiera di Hong Kong da parte di Art Basel, come esplicito atto di espansione di un sistema esteso su scala planetaria e controllato da un numero ristretto di operatori.

Infine, si nota l'importanza dei sistemi urbani e nazionali per la promozione degli artisti, soprattutto con la creazione di reti di alleanze tra gallerie, curatori, musei. Reti che agiscono localmente e globalmente, componendo lo status degli artisti in percorsi che assumono complessità sempre crescenti. Un percorso in cui Usa, Germania e Inghilterra stanno eccellendo, mentre l'Italia è in difficoltà.

Insomma, dalla Seconda guerra mondiale non si assisteva a una simile trasformazione nel commercio dell'immaginario, dell'estetica e del senso. E la questione che tale trasformazione pone non è solo economica. Nell'arte, il mercato è parte di un sistema la cui natura è retorica e le cui implicazioni parlano la lingua della diplomazia culturale. Un gigantesco e spietato esercizio di memoria teso a produrre una hall of fame di nomi e poetiche che sfidano il tempo e affermano culture egemoni in un gioco sottilmente competitivo.

I prezzi, in questo sistema, sono segnali, servono a tracciare le rotte, con il loro livello talvolta assurdo ribadiscono le immortalità, ma possono anche portare alla rovina.

E vanno sempre interpretati: perché comprare arte non è solo una scelta economica o un'estetica soggettiva. È partecipare alla cultura del tempo, è cantare una nota in un coro, decidere di essere intonati o stonati e prenderne i rischi. ■

Il video dopo il video

L'opera digitale è per molti emergenti la chiave per farsi conoscere. Ma dopo il debutto diventa economia di scala

di Andrea Lissoni @

Nei primi anni del XXI secolo, la generazione di artisti visivi emergenti da un'area non centrale e non dotata di un sistema dell'arte forte ed economicamente propulsivo come il Portogallo, ha potuto certificare la propria esistenza e originalità attraverso il video digitale. È così che l'opera di Filipa Cesar, Vasco Araújo o di João Onofre si è prima fatta conoscere e poi si è strutturata. Negli ultimi anni è toccato ai giovani artisti brasiliani passare attraverso il video per scavalcare i limiti di un sistema dell'arte fatto di poche gallerie, quasi nessuna istituzione, se non marcatamente locale, e farsi conoscere fuori dal paese. Oggi, Tamar Guimarães, Cinthia Marcelle o i gemelli Thiago e Matheus Rocha Pitta sono artisti riconosciuti e premiati e questo si deve in parte alle loro scelte di comunicazione. Ma quanto costa a un giovane produrre un video dagli standard minimi per non essere dilettantesco (escludendo chi, per scelta espressiva e di poetica, opti per un linguaggio povero o low-fi, come il brasiliano Marcellus L. o il francese Cyprien Gaillard)? Un dato di cui si può tenere conto è il fee di produzione annuale a disposizione degli studenti per l'opera di fine corso di una delle migliori scuole europee fra arte, immagini in movimento (cinema/video) e multimedia in generale, Le Fresnoy di Turcoing-Lille: oltre a essere seguito da tutor-artisti e avere a disposizione attrezzature di ripresa e post-produzione, ciascuno studente può contare su una base di 8.500 euro per un film, un video, un'installazione. È un riferimento che trova un buon riscontro nei costi medi sostenuti da un artista italiano giovane e con galleria per un'opera video, che raramente sono inferiori ai 10.000 euro. Detto questo, cosa accade a un'artista quando da emergente di-



@andrea.lissoni
@unibocconi.it

Storico dell'arte, è docente di arti visive nell'ambito del corso di arte e cultura dell'Università Bocconi

venta molto riconosciuto (invitato in mostre collettive e personali)? Perché la produzione di video abbonda all'inizio della carriera e poi sparisce? Gli standard crescono e con loro anche i costi e, normalmente, l'artista passa a formati intermedi: o sono installazioni che integrano proiezioni video o di film (con proiettori 8 o 16mm e pellicola a loop), oppure sono collage fotografici, assemblaggi, progetti, studi per, memory board o pubblicazioni. Entrambi i formati sono naturalmente più accessibili (cioè gradevoli, adatti all'esposizione, rivendibili) per collezionisti e musei. Raramente l'artista prosegue con il video o passa al lungometraggio. Tuttavia, è anche vero che artisti consolidati come il thailandese Apichatpong Weerasethakul o gli inglesi Ben Rivers o Philip Warnell non li abbandonano, anzi, integrano nel loro percorso anche l'installazione (video o cinematografica), il live, i formati brevi. Come fanno a sostenersi? Di fatto, quel che cambia radicalmente è l'approccio: Weerasethakul, come Rivers, Warnell ma anche il più maturo (e fedele al rigore del basso costo) Pedro Costa, organizzano in un unico shooting più output possibili. Questo approccio consente economia di scala e maggiore diffusione di qualità (oltre al campo dell'arte, festival cinematografici, di performing arts, rassegne e l'online). Richiede molto più lavoro invisibile e silenzioso, ma garantisce molta più autonomia e, cosa non di poco conto, molta più penetrazione. In poche parole, le opere sono diffuse più orizzontalmente e viste, eventualmente amate o odiate, da pubblici di più discipline. ■

5 GIUGNO: APRE BOCCONI ART GALLERY

Castellani, Isgrò, Kounellis, Pomodoro: pesi massimi dell'arte contemporanea e alcuni dei nomi le cui opere sono ospitate dalla Bocconi art gallery (Bag) che conta una sessantina di opere, donate o in prestito da artisti, galleristi, collezionisti e fondazioni, che si rinnovano anno dopo anno. Il 5 giugno, con una serata aperta alla città (dalle 18 alle 24), visite guidate e concerti si rinnova l'appuntamento con l'arte.

www.unibocconi.it/bag



Il battitore conquista nuovi collezionisti

Grazie a cataloghi di nicchia, Christie's e Sotheby's hanno stimolato mercati sottovalutati. Raggiungendo nuovi record

di Ottavia Marchitelli @

A dispetto di cataloghi d'asta spesso omologati a un gusto globale e costellati da artisti blockbuster, raccolgono sempre più consensi alcuni esempi di diversificazione verso settori di nicchia, legati alle avanguardie storiche del Novecento. Sono le aste tematiche, nate dall'iniziativa di team che lavorano nei reparti di arte moderna e contemporanea di Christie's e Sotheby's, stimolati dalla domanda di segmenti di mercato sottovalutati.

Alla fine degli anni Novanta, si registrava una vivace richiesta di opere surrealiste; l'appetito dei collezionisti per Ernst, Dalí, Magritte, Miró era segnalato da risultati in crescita per i lotti inclusi nelle aste serali di arte moderna e impressionista. Cogliendo questa tendenza, Christie's annunciò nel 2001 la scelta di dedicare al movimento istituito da André Breton un catalogo, snello ma curato nei particolari e corredato da opere da museo. La scommessa è stata vinta e oggi *The art of the surreal* è un brand consolidato che ha raggiunto a febbraio un picco di 37 milioni di sterline, miglior totale di sempre. Importante il risultato ottenuto da *Le corps de ma brune*, intrigante ed enigmatica peinture-poè-

me eseguita da Miró a un anno dalla pubblicazione del *Manifesto surrealista* del 1924, e venduta per 16,8 milioni di sterline: record assoluto per un'opera surrealista. Altra opera di difficile lettura ma di immenso valore storico è il ritratto di Paul Eluard eseguito da Dalí nel 1929, quando i due si incontrarono; stimato da Sotheby's tra i 3,5 e i 5,5 milioni di sterline, ne ha realizzati 13,5. Il denominatore comune è la qualità e la ricercatezza delle opere; poco importa se il soggetto è meno commerciale di una natura morta cubista o di un paesaggio impressionista, se sfacciatamente erotico o irritante, e se non prospetta margini di guadagno immediati come certi artisti di tendenza; la potenza di un'opera rara e storicizzata convince i compratori in quanto capace di una crescita stabile. Simile è il caso dell'asta dedicata alle opere su carta dei maestri dell'arte impressionista e moderna, avviata nel 1998 a Londra da Christie's, che si rivolse a un segmento di mercato di nicchia e poco avvicinabile, fatto di compratori mossi da curiosità intellettuale e conoscenza della materia. Da allora Christie's ha raddoppiato quel segmento e raggiunto risultati clamorosi, come le 870.000 sterline spese per *Mz 250, Grosser Tanz*, un collage da intenditori eseguito da Kurt Schwitters nel 1921.

Un successo siglato da cataloghi ricchi di nomi importanti, in grado di attrarre nuovi compratori stimolati dai prezzi accessibili, e di creare un dialogo con un'élite di collezionisti già esperti e attenti ad aspetti tecnici. Infine, se un movimento sottile come l'arte povera è riuscito a varcare i confini del mercato europeo, attirando le attenzioni dei maggiori collezionisti americani e dei più autorevoli musei del mondo, lo si deve anche ai successi delle *Italian sale*, progetto iniziato nel 1999 da Sotheby's. Tra gli artisti che più di tutti hanno tratto giovamento dalla visibilità conquistata vi è Alighiero Boetti, a cui la Tate dedica oggi un'importante retrospettiva. Sempre a Londra, è comparsa in asta nel 2008 una delle opere italiane più rare:



Cerchio imperfetto (prestito della Galleria Il Ponte e Galleria Niccoli) è la seconda opera di Mauro Staccioli ospitata negli spazi della Bocconi, che si aggiunge al grande arco Uguale-Contrario (Fondazione Arnaldo Pomodoro). Sotto, una visuale delle tre opere di Gianluigi Colin dal ciclo Presente storico (dalla Fondazione Marconi)

il Ponte (1968) di Pino Pascali. Allora Christie's non era riuscita a trovare un compratore, salvo poi annunciarne la vendita dopo asta al MoMA, che non si è fatto sfuggire l'occasione di aggiudicarsi un pezzo di tale prestigio ad un prezzo accessibile. Un ponte verso nuovi successi? ■



@omarchitelli
christies.com

Responsabile impressionist and modern art da Christie's, è laureata in economia e management per l'arte, la cultura e la comunicazione in Bocconi



L'ibrido spazio della ricerca contemporanea

Il settore pubblico può vincere la sfida se da curatore si trasforma in ricercatore attento ai processi culturali

di Paola Nicolin @

A partire dagli anni Novanta, l'Italia ha visto germogliare da un lato nuovi spazi per l'esposizione e collezione del contemporaneo, dall'altro, all'interno di istituzioni anche non deputate alla ricerca sul contemporaneo, una serie di iniziative volte ad accreditare le istituzioni nel dibattito, vero o presunto, sulla contemporaneità. Questo ha favorito una certa familiarità con la ricerca sul nostro tempo, assente persino dai programmi universitari delle facoltà specializzate. La fragilità di un pensiero organico sul contemporaneo, fondato su una letteratura critica solida, ha tuttavia accresciuto il rischio di trasformare un ritardo in un consumo. Le trasformazioni che interessano la complessità del mondo contemporaneo, la moltiplicazione delle geografie e la pluralità di storie dell'arte con cui ogni giorno ci confrontiamo, hanno fatto il resto. Di fronte a tale complessità, qual è l'interesse pubblico dell'arte? Usciti dalla fase di semplice consumo dell'arte, l'istituzione pubblica può trasformarsi da contenitore a produttore di conoscenza? Può partecipare all'industria dell'arte mantenendo sempre l'attenzione alta sul riassetto delle sue collezioni, sulla ricerca dei formati espositivi, sulla necessità di instaurare nuovi percorsi di senso e cronologie e senza dimenticare il ruolo dei processi storici e delle cornici teoriche che aiutano a prendere delle decisioni che dovrebbero avere un impatto sul futuro? Se dal secondo dopoguerra il ri-uso museale degli edifici storici è un tema architettonico documentato da una ampia letteratura, la questione della relazione tra politiche museali, museologia e pensiero curatoriale è un tema affrontato più sul piano della filologia e della storia degli spazi, delle collezioni e delle mostre e meno sul piano del ripensamento dell'istituzione artistica. Se i testi della museologia classica insegnano a riconoscere nel museo il triangolo compreso tra contesto, collezione, pubblico, è altresì innegabile acquisire accanto a questo modello un'altra ipotesi di istituzione che include tanto i media, quanto gli artisti e i processi produttivi dei lavori che, non a caso, includono l'informazione e il capitale



@paola.nicolin
unibocconi.it

Storica e critica dell'arte, è docente di arti visive nell'ambito del corso di arte e cultura della Bocconi e research affiliate del Centro di ricerca Ask

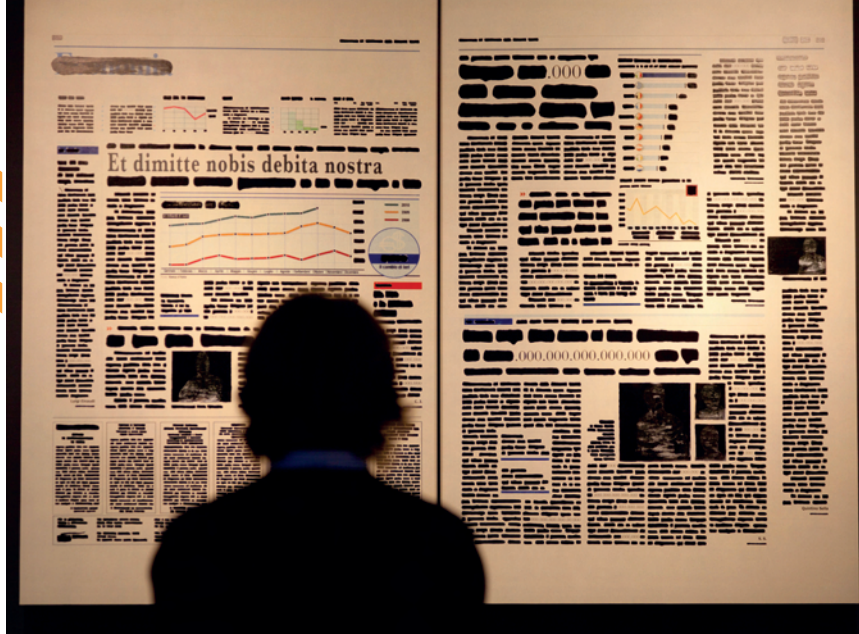
relazionale. A questo ordine di considerazioni si affiancano le relazioni tra art process e business process (come influisce la domanda del mercato sulla produzione di opera d'arte?), accelerato dall'incremento mai visto prima di situazioni espositive di carattere informativo/teorico (Documenta, Manifesta, Biennale di Venezia), politico-economico (biennali e triennali) o ancora fenomeni come le fiere d'arte contemporanea, che hanno trasformato l'attività delle gallerie, l'agenda dei direttori di musei e fondazioni e degli operatori del settore, facendo del contesto fieristico una piattaforma nevralgica dell'industria dell'informazione. Le istituzioni pubbliche si sono poste il problema del loro rinnovamento partendo dall'ampliamento delle attività, con un'attenzione particolare non solo alle esposizioni ma anche ai public program e alla traduzione dell'interesse pubblico per l'arte in un interesse per l'arte come forma di conoscenza che, a partire dalla centralità dell'opera, riformula il senso del suo collezionare, conservare, divulgare.

L'interesse pubblico per l'arte si rivela dunque un'ipotesi di lavoro interessante perché ha come punto di arrivo la trasformazione del curatore in ricercatore e l'ibridizzazione dell'istituzione, che sposta l'attenzione dall'oggetto ai processi che concorrono alla costruzione della storia. ■

AL CENTRO DELL'ARTE

L'arte e la cultura visti con gli occhi dell'economista. È l'attività di ricerca svolta presso l'Università Bocconi dal Centro Ask (art, science and knowledge), che scandaglia tanto i mercati dell'arte, quanto l'evolversi delle industrie culturali e dei settori artistici, promuovendo e analizzando le politiche culturali, il management delle istituzioni e l'economia della cultura. Il gruppo di studiosi che fa capo all'Ask, diretto da **Paola Dubini**, si divide su cinque macro aree, che riguardano i mercati dell'arte contemporanea, le politiche e la gestione del patrimonio culturale, gli studi di impatto degli eventi, le dinamiche dell'industria culturale e la gestione della proprietà intellettuale.

www.ask.unibocconi.it



«» Cancellazione del debito pubblico di Emilio Isgrò. L'opera è stata donata alla Bocconi da Andrea Manzitti e Cristina Manzitti Jucker. Sotto, un particolare di Filo a piombo di Franco Mazzucchelli, prestito del collezionista Ettore Buganza

L'Italia cancella l'arte

Aspettando una manovra che recuperi il tempo perso e rilanci il settore, teniamoci stretta la Biennale di Venezia

di Angela Vettese @

Dov'è l'Italia nell'arte internazionale? Quasi assente, se si sfogliano i libri-elenco che Phaidon press partorisce quasi ogni anno. La formula dieci curatori-cento emergenti non ha mai lasciato spazio a più di quattro italiani e di solito il massimo è uno. La mostra di Maurizio Cattelan che ha animato l'autunno 2011 al Solomon Guggenheim museum di New York ha avuto un'accoglienza critica guidata da una tiepida Roberta Smith e seguita da firme acidule: lo

stesso copione che da sempre contraddistingue le poche presenze italiane in quella sede. Le personali di Lucio Fontana (postuma, 1977), Enzo Cucchi (1982), Mario Merz (1989) hanno suscitato nei decenni reazioni perplesse, con attacchi velati o indifferenza. Ancora oggi, nonostante l'avanzata sulla scena di artisti di nazioni ben più aggressive dell'Italia come Cina e Brasile, offrire un riconoscimento all'Europa e quindi all'Italia sembra infastidire l'America: retaggio di una politica di supremazia culturale coltivata fin dal dopoguerra.

Qualcosa, invero, sta cambiando: l'ha detto nel 2009 una mostra di caratura museale dedicata dalla galleria Gagosian di New York a Piero Manzoni, ormai assunto a un olimpo concettuale da cui sarà difficile scalzarlo; lo ha ribadito nel 2010 la ricognizione filologica dedicata a Michelangelo Pistoletto dal Philadelphia museum of art; lo dice ora la retrospettiva al MoMA di New York di Alighiero Boetti, che negli anni Ottanta era stato epurato dalle mostre dell'arte povera per eccesso di produzione ma che, da morto, non fa più paura. Lo dice infine la mostra che Gagosian ha dedicato dal 3 maggio 2012 agli ambienti di Lucio Fontana: finalmente è arrivato un riconoscimento molto atteso, per cui si ammette che l'artista fu il primo al mondo a occuparsi di arte ambientale in modo non epistodico. Queste riscoperte non parlano però di

un avanzamento del sistema Italia nel suo complesso, il quale anzi risulta privo di un coordinamento e di massa critica nel promuovere i suoi talenti emergenti. C'è un'intera generazione che aveva lasciato ben sperare e che è quasi sparita, almeno come presenza alle aste e alle fiere: gli scambi di opere di artisti che abbiamo meno di cinquant'anni sono poco attraenti, anche perché i galleristi che li propongono non hanno sufficiente denaro per difenderli veramente. Parimenti, nonostante i tentativi di fare sistema con organizzazioni quali Acacia (collezionisti) o Amaci (musei), la committenza privata e pubblica italiana ha mostrato di non sapersi coordinare.

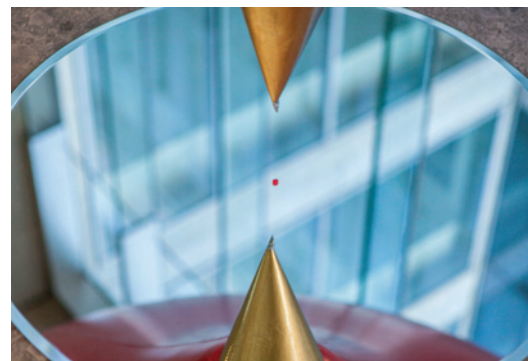
La struttura ministeriale e legislativa che dovrebbe proteggere la nostra produzione artistica consente pochi vantaggi fiscali e spinge i collezionisti a comprare altrove. L'arte contemporanea (come del resto quella antica) non è considerata una priorità: basti dire che la riforma Gelmini per la scuola secondaria ha diminuito le ore di insegnamento di storia dell'arte.

I nostri giovani artisti scontano dunque peccati di lungo corso che non prevedono correttivi futuri. Teniamoci stretto, quindi, l'unico motore che non ha mai smesso di funzionare, la Biennale di Venezia come luogo di diplomazia culturale. Non parla d'arte italiana, ma quantomeno dell'Italia come polo che attrae, preserva ed espone il prestigio degli altri. La manovra a tenaglia in cui possiamo sperare passa appunto, da un lato, dal lento ma costante riconoscimento di alcuni classici all'estero, dall'altro, dall'uso del Belpaese e della Biennale come vetrina internazionale. ■



@angela.vettese
unibocconi.it

Critica d'arte, è docente presso l'Università Bocconi ed è professore associato presso la Facoltà di design e arti dell'Università Iuav di Venezia



LAUREE MAGISTRALI



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

Bocconi. Empowering talent.

**DOMANDA DI AMMISSIONE
ONLINE ENTRO IL 31 MAGGIO**

contact.unibocconi.it/bienni

Paziente? No, consumatore

Il low cost si fa strada anche nel servizio sanitario. Un'innovazione ancora difficile da valutare ma che sta trasformando sia il settore privato che quello pubblico

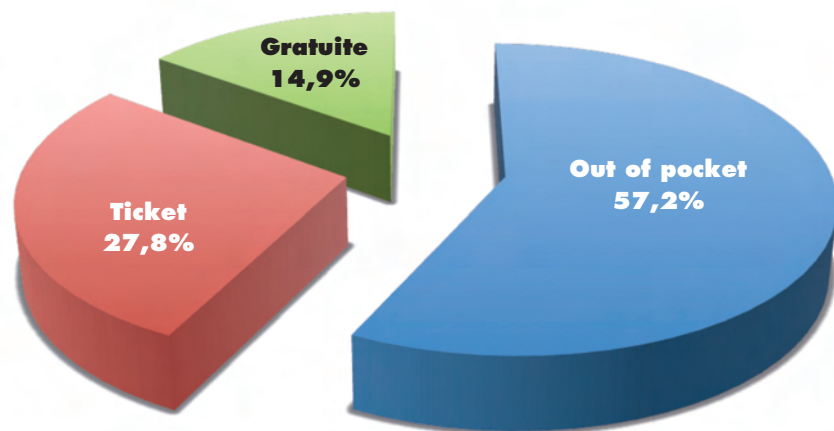
di Mario Del Vecchio e Valeria Rappini @

In Italia le dimensioni della spesa sanitaria privata sono rilevanti (Ocse stima 30 miliardi di euro nel 2010) e la percentuale di out of pocket (spesa privata non coperta da forme assicurative) sulla spesa complessiva è una delle più alte in Europa (20%). La spesa privata si concentra soprattutto nelle aree meno coperte dal Servizio sanitario nazionale, come l'odontoiatria (11-12 miliardi di euro), ma si sta estendendo anche in campi in cui il sistema pubblico è largamente presente. Le visite specialistiche pagate privatamente, ad esempio, costituiscono il 57% dell'insieme delle visite complessivamente erogate (vedi grafico). Al netto dell'odontoiatria, la percentuale scende di poco sotto il 50%.

Le prospettive di ulteriore aumento di tale tendenza, aggravate dalla lunga crisi economica, pongono al centro dell'attenzione un fenomeno emergente e, per certi versi, sorprendente come il low cost in sanità. Nell'odontoiatria prima e poi nella cosiddetta sanità leggera, il low cost trapiantato in sanità da contesti molto differenti sembra aver superato la fase critica di impianto ed essere avviato ad assumere un suo ruolo nell'insieme delle risposte a una domanda pressante di servizi sanitari da parte della popolazione. Alcuni first mover sono impegnati nella messa a punto di una propria specifica formula, i cui elementi di fondo hanno, però, già dimostrato che anche in sanità è possibile standardizzare i processi produttivi, assicurare qualità, innovare il concetto di servizio e competere o attrarre sul prezzo. La possibile espansione del modello low cost impone alcune riflessioni ai player tradizionali del settore.

La prima, più evidente, è che, anche nelle ipotesi più minimaliste di intervento pubblico, i Servizi sanitari regionali e le loro aziende mantengono una responsabilità rispetto ai risultati finali dei processi di cura e tutela della salute e a come essi vengono organizzati. La capacità di regolare quella parte del settore sanitario presieduta dalle scelte individuali non è affatto scontata. La lenta ma progressiva trasformazione della sanità da diritto a consumo e dell'utente finale dei servizi da paziente a cliente determina un deciso indebolimento della possibilità di governo da parte del sistema pubblico.

COME VENGONO PAGATE LE VISITE SPECIALISTICHE



Fonte: indagine multiscopo Istat

La seconda, meno ovvia, è che contrariamente a quanto si possa immaginare, non sempre a una prestazione in più alimentata da risorse private corrisponde una prestazione in meno nel sistema pubblico. Talvolta, e sempre più spesso, accade che prestazioni sul versante privato alimentino processi di consumo sull'altro versante. Il fenomeno non è privo di rilievo anche per il settore sanitario privato, in larga parte poco abituato a confrontarsi con dinamiche concorrenziali basate sul prezzo e la cui efficienza è stata spesso data per scontata. Sebbene l'offerta low cost si rivolga a segmenti di mercato diversi da quelli tradizionali della sanità privata, differenze di prezzo così ampie per ser-

vizi comparabili sul piano della qualità funzionale e relazionale, non possono passare inosservate per lungo tempo.

Se tali differenze non riusciranno a trovare una giustificazione in termini di valore percepito dai clienti, una riflessione sui livelli di efficienza operativa o sui margini di profitto sarà inevitabile. È difficile predire l'ampiezza del fenomeno del low cost, ma il tipo di innovazione di cui è portatore e lo stimolo che già da oggi può venire al resto del sistema è sufficiente a giustificare l'esistenza. ■

@valeria.rappini
unibocconi.it

Docente di marketing e comunicazione in sanità in Bocconi e SDA professor di public management and policy

@mario.delvecchio
unibocconi.it

Direttore del Master in management per la sanità della SDA Bocconi e associato presso l'Università di Firenze



L'Angelo del kayak

Oltre 400 missioni, come ama definirle, in luoghi impervi e spesso inesplorati. La grande passione di Angelo Vergani, laurea in Bocconi nel 1980, amministratore delegato di Contract Manager, sono le discese in kayak lungo fiumi e torrenti tortuosi su imbarcazioni che raggiungono appena i 2,5 metri, che è sfociata in due libri (*Fuga nella gola*, del 2004, e il più recente *Attrazione*

fluviale, del 2011), e in un festival cinematografico unico nel suo genere in Italia. "Per il terzo anno consecutivo si terrà quest'anno, dal 25 al 27 maggio, il *Valsesia canoa film festival*, organizzato dal sottoscritto con il sostegno del comune di Campertogno, centro nevralgico della Valsesia che è, a sua volta, il paradiso dei canoisti in Italia". Il festival, suddiviso in tre sezioni (Kayak d'avventura, Viaggiare in

canoa o kayak, Kayak estremo), come spiega Vergani, "privilegia l'aspetto culturale e il rapporto con le popolazioni incontrate durante i viaggi piuttosto che la prestazione sportiva", e al termine prevede un vincitore per ciascuna sezione e il vincitore assoluto. A quest'ultimo, come nelle precedenti edizioni, verrà assegnato il Kayakko, opera in ferro dello scultore monzese Alex Corno.



CONDIVIDI I LINK CON FABRIZIO

***** Durante le proprie ricerche sul web ci si trova spesso a collezionare link di ogni tipo e non saper bene come organizzarli e metterli in condivisione con i propri contatti. A venire in aiuto è la piattaforma Urist (<http://urli.st>), della quale è cofondatore e Coo **Fabrizio Ferreri**, 32enne diplomato al Master in management delle imprese sociali, non profit e cooperative della SDA Bocconi. Con la condivisione delle proprie liste di link, che si tratti di effettuare acquisti o di mettere in comune elenchi di libri per una tesi, "si sfrutta in sostanza il principio della saggezza della folla (wisdom of the crowd), espandendo la propria conoscenza sia quantitativamente che qualitativamente", spiega Ferreri. Lanciato ufficialmente a febbraio, Urist "punta a 800 mila utilizzatori per fine anno". **Andrea Celaura**

LUCIA, DALL'MBA L'IDEA PER IL DESIGN

Un portale dedicato all'interior design, dove i creativi, le aziende, i giornalisti di settore e gli appassionati entrano in contatto e trovano un terreno sul quale confrontarsi. È l'idea che **Lucia Rota**, 32enne torinese, ha maturato durante l'Mba presso la SDA Bocconi e che ora si è concretizzata con la nascita di Inner Design (www.innerdesign.com) il cui business plan è stato sviluppato con l'aiuto di tre professori: **Mikkel Draebye**, **Antonio Catalani** e **Luigi Proserpio**. "Mi sono resa conto", spiega Lucia, "che esiste un forte gap di comunicazione, con i vari attori che parlano linguaggi diversi e non riescono a interfacciarsi. Inner Design è nato per colmare questa lacuna". Sul portale, in inglese, e che in pochi mesi conta oltre 1.500 iscritti, designer di ogni parte del mondo possono presentare i propri prodotti ad aziende e utenti finali, con anche la possibilità di aprire importanti scenari commerciali. "Oltre che per i creativi", dice ancora Lucia Rota, "potremo essere un importante supporto per quelle piccole aziende artigianali che realizzano ottimi prodotti ma difettano di creatività".



BOCCONIANI IN CARRIERA

*** Roberto Barbieri** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1992) è il nuovo direttore generale di Oxfam Italia, società nella quale è entrato nel 2005 come direttore del dipartimento cooperazione internazionale. Prima di Oxfam, Barbieri ha lavorato come programme officer presso l'Unicef.

*** Il presidente di Federmanager Lecco, Francesco Castelletti**

(laureato in Economia aziendale nel 1994), lascia l'incarico di cfo presso Adda Ondulati e diventa il nuovo direttore generale di Morganti Spa di Civate.



*** Riccardo Carradori** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1990) ha assunto la carica di managing director di Zucchi. Carradori ha ricoperto lo stesso incarico presso Coface Assicurazioni.



*** Francesco Ferri** (laureato in Economia politica nel 2001), fondatore e amministratore delegato di Innex e Innex Solutions, vicepresidente di Europa Investimenti aziende, è il nuovo presidente del Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria Monza e Brianza per il prossimo biennio.

*** Bianca Maria Martini**

Mba SDA Bocconi, dal 2008 membro del consiglio d'amministrazione di Vodafone Italia, è la responsabile del progetto Customers Affairs Management del Gruppo Vodafone. Martini è entrata in Vodafone nel 1995, dopo un'esperienza nel gruppo Fininvest.



*** Luigi Palumbo**, Master in management sanitario presso la SDA Bocconi, è il nuovo direttore sanitario dell'Asp di Cosenza. Palumbo è medico specialista in igiene e medicina preventiva con orientamento in igiene tecnica e direzione ospedaliera.



*** Fabrizio Redaelli** (laureato in Economia aziendale nel 1986) è stato nominato presidente e amministratore delegato di Screen Service Broadcasting Technologies Spa, società attiva come operatore nella progettazione, produzione e commercializzazione di apparati e sistemi per la trasmissione del segnale televisivo. Fabrizio Redaelli è anche docente dell'area amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare della SDA Bocconi.



NEL NOME DI PADOA-SCHIOPPA

Sarà la relazione di **Mario Draghi** (nella foto), presidente della Banca centrale europea, a coronare il lancio della **Tommaseo Padoa-Schioppa visiting professorship** il 7 giugno in Bocconi. La professorship è stata finanziata dalla Bce per ricordare uno dei più illustri alumni della Bocconi, tra i padri fondatori dell'euro e membro per sette anni del comitato esecutivo della Bce.

La Bce finanzia la professorship per i prossimi 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 legati al tema dell'economia e della politica economica. Per l'anno accademico 2011-12 la visiting professorship è stata insignita a **Alberto Alesina**, Nathaniel Ropes professor of political economics presso la Harvard University. L'incontro sarà introdotto dal rettore della Bocconi, **Guido Tabellini**, mentre Alesina illustrerà i suoi temi di ricerca e studio legati alla professorship. Seguirà l'intervento di Draghi. 7 giugno, aula magna, via Gobbi 5



I rischi dell'economia globale

La situazione economica e finanziaria in Europa, il legame tra rischio sistemico e questioni strutturali e la creazione di un sistema di crescita sostenibile in Europa, per poi allargare lo sguardo alle prospettive e sfide dell'economia statunitense e dei paesi emergenti. Si snoderà su questo percorso lo speech di **Michael Spence** (nella foto), Premio Nobel per l'economia nel 2001, ospite della prima edizione della Bocconi-Boroli Lecture. Professore presso la Stern school of business e la Graduate school of business di Stanford university e docente presso la SDA Bocconi, Spence terrà uno speech intitolato *Structural challenges, systemic risk and multiple equilibria in Europe and in the global economy*.



La Bocconi-Boroli Lecture è la nuova intitolazione per la Bocconi Lecture, nata come ciclo di conferenze intitolate a Ferdinando Bocconi, fondatore dell'università, per ospitare ogni anno uno studioso di scienze economiche e sociali che si è distinto a livello internazionale per la portata innovativa dei propri studi. Ora, grazie al finanziamento della Fondazione Achille e Giulia Boroli la lecture sarà dedicata ad Achille Boroli, uomo di avanguardia che come Ferdinando Bocconi ha fatto dell'imprenditorialità italiana e del progresso sociale, che deriva dall'istruzione, alcuni dei capisaldi della propria vita. Achille Boroli ha dedicato 50 anni della sua vita all'Istituto Geografico De Agostini, ricoprendo anche i ruoli di consigliere delegato e poi presidente, dando vita a iniziative importanti e innovative come le Grandi Enciclopedie e le opere a fascicoli. La Bocconi-Boroli Lecture è organizzata in collaborazione con la Fondazione Corriere della Sera.

24 maggio, ore 18, aula magna, via Gobbi 5

IN CALENDARIO

* 10 maggio Il Premio Nobel Sen e lo sviluppo sostenibile

Convegno organizzato dal Centro di ricerche su Sostenibilità e valore della Bocconi, in collaborazione con Fondazione Ernesto Illy, Centro-marcha e *Corriere della Sera*, per riflettere sullo sviluppo sostenibile. La keynote speech sarà di **Amartya Sen**, Nobel per l'Economia. Partecipano, tra gli altri, **Emma Bonino**, vice presidente Senato, **Enrico Cucchiani**, a.d. Intesa Sanpaolo, **Andrea Illy**, presidente e a.d. illycaffè, e **Beppe Severgnini**, *Corriere della Sera*.

Ore 15,30, aula magna, via Gobbi 5
segreteria CReSV Bocconi, tel. 02.58363626

* 17 maggio Cloud computing

Sicurezza, privacy, responsabilità contrattuale e proprietà intellettuale. Sono tante le problematiche attuali e le sfide future legate al diritto che ruotano intorno al cloud computing e che saranno affrontate in questa giornata di studio.

Ore 10, aula 42, via Sarfatti 25. Dipartimento di studi giuridici, 02/58365221

* 18 maggio Brain Calling Fair 2012

Terza edizione dell'evento organizzato dall'American chamber of commerce in Italy, in collaborazione con UniCredit e con il sostegno di università tra cui la Bocconi, che facilita l'incontro tra le aziende e i giovani talenti interessati a sottoporre le loro idee e progetti innovativi.

Ore 9,30, Palazzo delle Stelline, corso Magenta 61, www.braincallingfair.it

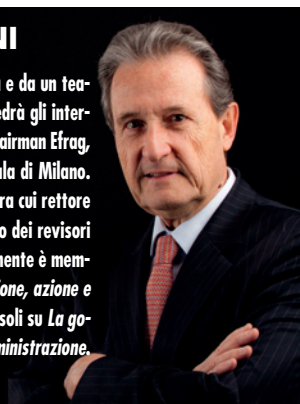
* 23 maggio Italia, cresci o esci

Evento organizzato dall'Università Bocconi che prende spunto dal volume *Italia, cresci o esci?* di Roger Abravanel e Luca D'Agnesse. Oltre agli autori parteciperanno **Andrea Guerra**, a.d. Luxottica, **Maria Pierdicchi**, ad. S&P Italia, **Mario Barbuto**, presidente Corte d'Appello di Torino, **Guido Tabellini**, rettore Università Bocconi, e **Ferruccio de Bortoli**, direttore *Corriere della Sera*.

ore 17,30, aula magna, via Gobbi 5
eventi@unibocconi.it

PROVASOLI SI FA IN TRE PER LE ISTITUZIONI

Il governo delle istituzioni visto da diverse prospettive, da una banca centrale, dalle università e da un teatro. È il filo conduttore del convegno che rende omaggio a **Angelo Provasoli** (nella foto) che vedrà gli interventi di, tra gli altri, **Fabrizio Saccomanni**, direttore generale della Banca d'Italia, **Pedro Solbes**, chairman Efrag, European financial reporting advisory, e **Stéphane Lissner**, sovrintendente del Teatro alla Scala di Milano. Provasoli, professore a contratto senior alla Bocconi, ha coperto molteplici ruoli in università, tra cui rettore nel 2004-2008. Nella sua carriera professionale ha ricoperto ruoli quali presidente del Collegio dei revisori di Banca d'Italia e della Fondazione Teatro alla Scala e sindaco di Borsa Italiana mentre attualmente è membro del Collegio dei revisori della Consob e del board dell'Efrag. L'incontro, intitolato *Informazione, azione e controllo. I tre pilastri del governo delle istituzioni*, si chiuderà con la speech dello stesso Provasoli su *La governance unitaria delle università libere nel rispetto delle autonomie dell'accademia e dell'amministrazione*. 9 maggio, ore 15, aula magna, via Gobbi 5, eventi@unibocconi.it



Due giorni per essere responsabili

Il 30 e 31 maggio si svolgerà l'8a edizione della più importante manifestazione italiana in tema di corporate social responsibility, denominata *Dal dire al fare*, presso l'Università Bocconi, che ha curato il programma scientifico. Il convegno d'apertura sarà dedicato al *Contagio csr*, la sempre più rapida diffusione della responsabilità sociale d'impresa, e le due giornate si snoderanno poi tra laboratori tematici, eventi speciali, seminari e workshop, attività dedicate ai giovani, alla pa, all'impresa sociale e spazi dove le imprese si confrontano fra loro e con i visitatori. 30-31 maggio, Bocconi, via Roentgen 1, www.daldirealfare.eu

RISORSE UMANE E OUTSOURCING



Una conferenza, organizzata dalla Bocconi Alumni Association con il sostegno di Randstad e aperta a tutti gli alumni Bocconi, per presentare e discutere delle tendenze e delle nuove offerte del mercato outsourcing dell'attività di risorse umane, con gli interventi di

Rita Invernizzi, consulente di Cerved Group, **Massimo Iesu**, consulente di Ergon consulenti associati, e **Marco Ceresa**, a.d. Randstad. Moderatore sarà **Giovanni Mocchi**, amministratore di Zucchetti Group.

17 maggio, ore 18,15
Università Bocconi
www.alumnibocconi.it



Le idee che a volte ritornano. E fanno danni

Le idee hanno lunga vita e spesso sopravvivono a chi le ha prodotte e assumono forme nuove e diverse. Alcune idee continuano a vivere perché sono utili. Altre muoiono e vengono dimenticate, ma anche quando sono dannose a volte sono difficili da eliminare, a volte ritornano come veri e propri zombie". Ad affermarlo è **John Quiggin**, autore di *Zombie economics. Le idee fantasma da cui liberarsi* (Egea 2012, 376 pagg., 29,50 euro), aggiungendo che sono state proprio delle idee zombie che hanno portato il sistema finanziario globale sull'orlo del disastro e che hanno causato il fallimento di migliaia di imprese e la perdita del posto di lavoro a milioni di lavoratori.

Ma quali sono queste idee? Sempre secondo Quiggin sono: la grande moderazione (dal 1985 il periodo di stabilità macroeconomica), l'ipotesi dei mercati efficienti (i prezzi generati dai mercati finanziari sono la stima migliore di un investimento), l'equilibrio generale dinamico stocastico (l'analisi macroeconomica dovrebbe essere derivata da modelli microeconomici del comportamento individuale), l'economia del

gocciolamento (le politiche che beneficiano i beneficiari aiutano tutti), la privatizzazione (qualsiasi funzione può essere esercitata meglio da imprese private). Idee che hanno assunto nei vari paesi nomi diversi, tutti peggiorativi: il thatcherismo nel Regno Unito; il reaganismo negli Stati Uniti; il razionalismo economico in Australia; il Washington consensus nel mondo in via di sviluppo.

Quiggin usa per il complesso di idee descritto il termine liberismo (market liberalism), il più neutrale, e attribuisce alla crisi finanziaria l'aver messo in discussione il liberismo stesso e afferma convinto che "se queste idee continuano a influenzare la politica, è sicuro che la crisi si ripeterà. Se una volta per tutte non eliminiamo queste idee zombie, la prossima volta faranno danni peggiori".

Alla luce del fallimento del liberismo quali saranno allora le idee necessarie all'economia del ventunesimo secolo? L'autore guarda avanti, cosciente che un semplice ritorno all'economia keynesiana non basterà né a liberarsi di quelle vecchie idee né a prevenire altre crisi.

Guadagnare puntando sul rischio

«Far messe» di rendimenti nei mercati è l'oggetto di *Rendimenti attesi. Investire sfruttando i premi al rischio offerti dai mercati finanziari*, il libro di Antti Ilmanen (Egea 2012, 720 pagg., 75 euro). Rendimenti che si formano e mutano nel tempo, che si coltivano per un raccolto proficuo, sfoltiti di comportamenti illusori. Un campo affascinante nella sua vastità e significativo per lo sviluppo di un'economia che accetta il ruolo della finanza. L'autore delinea una via percorribile con consapevolezza, usando una varietà di strumenti concettuali, combinando esperienze, teorie, casi e dati. Come si devono comportare allora gli investitori? Devono avere un modo di pensare multidimensionale? Riservare attenzione alle ipotesi e alle spiegazioni della teoria finanziaria? Agli indicatori di mercato a contenuto anticipatore, senza negare spazio alle visioni soggettive che conferiscono all'attività anche un carattere non riconducibile alla sola scienza? Domande e risposte nel lavoro di Ilmanen.



UNA GUIDA PER INVESTIRE

Tecniche di private equity (Egea 2012, 517 pagg., 58 euro), a cura di **Matteo Carlotti**, giunta alla terza edizione, è l'unica guida completa per professionisti dell'investimento nel capitale di rischio. Un manuale di consultazione operativa, ricco di good practice e trucchi del mestiere con particolare risalto alle problematiche legali e fiscali e alle più significative evoluzioni del contesto di riferimento alla luce della crisi finanziaria scatenata nel 2008.



12 IMPRESE IN CRESCITA

Dodici aziende eccellenti nel panorama delle piccole e medie imprese italiane forniscono esempi e diventano casi eccellenti in *Controcorrente. Percorsi di crescita per le aziende italiane del largo consumo* (Egea, 2012, 212 pagg., 24 euro) di **Luca Pellegrini** e **Francesca Massara**.

Dall'analisi gli autori identificano quattro percorsi di crescita: globalizzazione e presidio locale; dal presidio locale alle nicchie globali; l'outsourcing di produzione; la partnership con il trade.



GLI ORTI DELLA RIVOLUZIONE

Nel mondo ci sono 800 milioni di contadini urbani e aumenta chi acquista cibo nei mercati a filiera corta per ribellarsi alla distribuzione tradizionale: sono i protagonisti del libro di **Franca Roviati** *La rivoluzione della lattuga. Si può riscrivere l'economia del cibo?* (Egea 2011, 216 pagg., 20 euro cartaceo, 11,99 digitale). A quale costo? La risposta è un viaggio: dagli orti «senza petrolio» dell'Avana e quelli creativi di Nairobi, le fattorie sociali di Detroit e i tetti coltivati di New York alle parcelle (ex) abusive di Torino.





Irene Orlandi,
22 anni,
laureanda in
International
Management
presso
l'Università
Bocconi, ha
vissuto in veste
di exchange
student per un
anno in
California e per
cinque mesi in
Tailandia. Ama
viaggiare,
andare a teatro,
organizzare
eventi ed è
coinvolta in
diverse attività di
volontariato (tra
cui Intercultura
AFS: è vice
responsabile
invio per il centro
locale di
Mantova). Vuole
diventare
manager di una
azienda con
operazioni a
livello globale



Lavavetri a Bangkok per aiutare gli alluvionati

“Ragazzi, impacchettate le vostre cose, vi veniamo a prendere per evacuarvi da un momento all'altro”. Capita di sentire una frase simile nei film, ma quando viene detta nella realtà ha conseguenze non ancora scritte in alcun copione. Implica scelte da affrontare velocemente e l'incertezza di non sapere come e quando finirà l'emergenza.

Tutto era cominciato l'11 ottobre 2011, quando la segreteria dell'università Thammasat di Bangkok aveva comunicato che la scuola sarebbe stata chiusa per le successive due settimane per far fronte all'imminente inondazione: questione di ore o al massimo pochi giorni. Quella notte si erano aperte le prime falle nelle dighe che proteggevano Bangkok dall'acqua dei monsoni, che si stava accumulando da tempo e faceva pressione da nord. L'inondazione stava per estendersi anche alla capitale, all'asciutto da 50 anni. I negozi si erano svuotati velocemente di riso, cibi in scatola e acqua; sacchi di sabbia erano comparsi ovunque, preparati dall'esercito e da volontari, distribuiti alle abitazioni, ai negozi, ai siti turistici. Il panico, dovuto principalmente alla scarsità di informazioni e alla natura contraddittoria delle poche che arrivavano, era ovunque.

Tuttavia, le strade non si erano allagate quel giorno, né nei successivi. L'acqua era arrivata attorno al giorno 20, quando tutti, thailandesi e non, avevano ormai allentato l'allerta. Molti exchange student erano già stati fatti rimpatriare, altri ne avevano approfittato per visitare paesi vicini. Noi

rimasti eravamo impegnati nel volontariato: raccoglievamo donazioni via internet da parenti e amici attraverso il sito www.thailandflood.org e lavavamo i parabrezza delle auto ferme ai semafori in cambio di denaro. Con i soldi raccolti comperavamo generi di prima necessità per i thailandesi rimasti senza nulla a causa dell'inondazione e che solo due mesi prima ci avevano accolto così caldamente nella loro città.

Eravamo riconoscibili come studenti grazie alle magliette dell'università, che facevano superare le prime diffidenze e ci distinguevano dai visitatori occidentali, non sempre ben visti poiché spesso interessati solamente al turismo sessuale. Tutti offrivano qualche cosa, tranne chi guidava le auto più lussuose (salvo poche eccezioni). Potevi ricevere cinque baht dai guidatori di tuk tuk, che stentano davvero a sbarcare il lunario, ma non vedevi abbassarsi i finestrini delle Mercedes, in un paese in cui non esistono preoccupazioni di ordine pubblico. Il più delle volte, chi donava voleva anche farsi fotografare in compagnia di noi volontari stranieri e ringraziava per l'aiuto che davamo al suo popolo.

Ma quella chiamata, il mattino del 28 ottobre, cambiava tutto. Io e gli altri rimasti nel residence fummo portati nella parte asciutta della città su automezzi dell'esercito, gli unici funzionanti in un metro e mezzo d'acqua e la scuola riaprì solo il 21 novembre, dopo che le pompe avevano drenato l'acqua nella zona dell'università, importante per i suoi siti turistici e di rappresentanza.

La situazione però rimaneva drammatica: i thailandesi avevano perso tutto e detriti, animali morti e spazzatura invadevano strade e marciapiedi.

Eppure nel giro di un mese la città dava già segni di ripresa, le piante erano tornate verdi e la gente aveva ricominciato a vivere.

Il numero ufficiale delle vittime si ferma a tre cifre, quello ufficioso è di quattro. Gli sfollati sono decine di migliaia, molti dei quali sono tuttora impossibilitati a tornare nella propria casa. Ma i thailandesi sono forti, si aiutano l'un l'altro, non si fanno scoraggiare. Ne stanno venendo fuori, col sorriso sulle labbra. ■



VIENI A DARE FORZA AL TUO FUTURO.

Se sei già inserito nel mondo del lavoro e desideri dare più internazionalità alla tua esperienza e più valore al tuo talento, vieni in SDA Bocconi. I Master Specialistici della School of Management numero 1 in Italia e al vertice dei principali ranking internazionali ti aspettano per dare forza al tuo futuro con una formazione di eccellenza.

Informati su www.sdabocconi.it/mastersda



specialized masters

Empower Your Future.



Bocconi
School of Management

Milano | Italy

SDA Bocconi

REID HOFFMAN - BEN CASNOCHA TENIAMOCI IN CONTATTO



“Occorre imparare a gestire il proprio percorso professionale come una start-up: predisporre un piano, essere pronti al cambiamento, avere una soluzione di riserva, sono i passi per assicurarsi un vantaggio competitivo”

**MEET
THE MEDIA
GURU**

www.meetthemediaguru.org

Il primo appuntamento con
Ben Casnocha in Italia:
9 maggio 2012, ore 19,30
Mediateca S. Teresa, Milano

Segui Egea su



Linked in

twitter

 Egea

www.egeaonline.it