

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

ISSN 1828-6313

Numero 12 - anno VII Dicembre 2012



*La recessione ritarda
l'accesso all'età adulta.
Un fenomeno che in Europa
coinvolge soprattutto
i neet, not in education,
employment or training*

I GIOVANI E LA CRISI FUTURO BLOCCATO

« Dal brand manager alle sponsorizzazioni: i nuovi confini del marketing

« Vent'anni di capitalismo italiano: tutto è cambiato, per restare uguale

« Il Bel paese degli sviluppatori di videogiochi: in crescita e under 32



LAUREE TRIENNALE IN ECONOMIA

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

Bocconi. Empowering talent.

DOMANDA DI AMMISSIONE ONLINE
contact.unibocconi.it/trienni
call center 02.5836.3434



SOMMARIO

I GIOVANI E LA CRISI FUTURO BLOCCATO

IN COPERTINA: da sinistra a destra, Elena Cottini, Nicolò Cavalli e Agnese Vitali della Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numeri 12 - anno VII - Dicembre 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)
 Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

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

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

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

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

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

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

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su VIA SARFATTI 25, il quotidiano della Bocconi, online all'indirizzo

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

SERVIZI

COVER STORY

Giovani&crisi

Ritorno a casa. Più poveri

di *Elena Cottini e Arnstein Aassve*

Generazione disoccupata

di *Maurizio Del Conte*

La felicità dei neet. Temporanea e relativa

di *Nicolò Cavalli e Francesco Billari*

Diventare adulti con i soldi di papà

di *Agnese Vitali e Frank Furstenberg*

STRATEGIA

I 4 gradi della virtù

di *Andrea Fosfuri e Marco Giarratana*

STORIA

Così (non) è cambiato il capitalismo italiano

di *Andrea Colli*

IMPRESE

Il futuro? Un sistema ci salverà

di *Gianluca Salvietti e Severino Meregalli*

ENTERTAINMENT

Videogaming, non è più un gioco da ragazzi!

di *Francesco Saviozzi*

MODELLO

Se la fabbrica diventa teatro. E viceversa

di *Enzo Baglieri*

ENERGIA

Nucleare, ma quanto ci costi!

di *Valentina Bosetti*

DIRITTO

Mediazione, ripartire dall'obbligatorietà

di *Cesare Cavallini*

FINANZA

Cina regina dell'm&a, Italia terra di occasioni

di *Leonardo Etro e Sara Alberti*

MANAGER

Il brand sono io

di *Bruno Busacca e Maria Carmela Ostilio*

MARKETING

Campioni di sponsorship. Ma non in Italia

di *Paolo Guenzi*

2013

Tanti auguri di buone notizie a tutti i lettori di *Via Sarfatti 25* dalla redazione

2013 BUON ANNO A TUTTI

Tanti auguri da (dall'alto in senso orario) Barbara, Tomaso, Nicoletta, Fabio, Susanna, Davide e Andrea, ovvero la redazione di *Via Sarfatti 25*

Notizie, approfondimenti, commenti e storie: il 2012 sulle Pagine di *Via Sarfatti 25* Le ricerche e i protagonisti del futuro raccontati nella rubrica *Bocconi Knowledge* 24 ore su 24 al servizio dei giornalisti: l'ufficio stampa a portata di mano

RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 20 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **OUTGOING** di Chiara Rinaldi



CARI ALUMNI



L'anno che si chiude per la Bocconi è un anno particolarmente significativo perché segna l'inizio di un importante progetto di sviluppo. A fine di questo 2012 abbiamo presentato il nuovo campus urbano la cui realizzazione si concluderà nel 2018 e che prevede la sede della SDA Bocconi, un centro sportivo-ricreativo e una residenza con 300 posti letto. Un progetto ambizioso che porterà la Bocconi a confrontarsi alla pari con i campus delle più importanti business school internazionali. A beneficiare delle nuove strutture saranno sicuramente gli studenti del futuro, i docenti e il personale, ma sarà anche la città che godrà di un nuovo parco e di strutture sportive che saranno messe a disposizione della cittadinanza grazie a convenzioni con il Comune. Ma per la Bocconi continuare a investire sul proprio futuro significa continuare a investire sulle nuove generazioni e sui suoi alunni, alimentando quel circolo virtuoso che vede la reputazione dell'una crescere a ogni nuovo traguardo raggiunto dai propri alunni e viceversa. Per questo il nuovo campus è anche un progetto per la comunità degli alunni, che della Bocconi condividono ambizioni, valori e sfide. Il nuovo campus è quindi il miglior augurio per il futuro che la Bocconi fa oggi a tutta la sua comunità.

Bruno Pavesi,
consigliere delegato

Lo sguardo è rivolto lontano, a seguire i suoi membri durante tutto il loro percorso professionale e di relazioni, ma la lente di cui si serve la BAA è bifocale, per mettere a fuoco anche chi è all'inizio del proprio cammino di alunno o non lo ha ancora cominciato perché studente. Sono diverse quindi le attività rivolte a questi ultimi, come sottolinea **Antonio Aloisi**, giovane vicepresidente on campus dell'Associazione (è studente della laurea magistrale in giurisprudenza): "Si va dagli incontri 'A chat with...', nei quali studenti e alunni possono confrontarsi con personaggi del mondo imprenditoriale, al supporto dei giovani alunni nel loro percorso professionale attraverso il Career Advice dell'associazione, che prosegue quello offerto per il primo triennio dall'Università con iniziative come 'My Sweet Career' e opportunità come quella del mentoring". Fino all'organizzazione di eventi per chi è fresco di titolo, come il graduation party offerto ai neolaureati delle lauree magistrali, "durante i quali è possibile cominciare fin da subito l'attività di networking, grazie alla partecipazione di alun-



L'associazione guar

ni che lavorano in vari settori". Perché la BAA vuole instillare, attraverso la rete di contatti tra gli alunni, una collaborazione sana e attiva: "L'associazione non deve essere vissuta come un centro servizi", spiega **Gianfranco Minutolo**, direttore della BAA e responsabile delle attività alunni. "Noi offriamo il network, ossia una serie di opportunità di scambio

che vanno comprese, coltivate e sviluppate. Un patrimonio fondamentale per la propria crescita professionale". E, proprio, per favorire ulteriormente i giovani, l'associazione sta pensando a una segmentazione dell'offerta "che possa agevolare i neolaureati riguardo ai costi dell'iscrizione alla BAA e agli eventi che l'associazione organizza". Per intanto, a no-

fundraising news

Severino Salvemini, una borsa di studio grazie al citofono



Il citofono è l'emblema un po' retrò del chiedere. A volte, tuttavia, può diventare moderno simbolo del dare. Succede in Bocconi, dove **Severino Salvemini**, professore ordinario di organizzazione aziendale, studioso di management applicato alle istituzioni culturali e artistiche, nonché appassionato di arte e artista a sua volta, ha deciso di devolvere l'intero ricavato della sua prima mostra personale al finanziamento di una borsa di studio destinata a uno studente impegnato sui temi della gestione dell'arte. La borsa sarà creata nell'ambito del programma di esoneri parziali per gli studenti del triennio. "Prego, farsi riconoscere al citofono", questo il titolo della mostra allestita dal 6 novembre al 4 dicembre scorsi alla Galleria Il Milione di Milano, ha esposto 72 acquerelli realizzati da Salvemini in giro per il mondo, 68 dei quali già aggiudicati il giorno stesso dell'inaugurazione: soggetto unico, declinato nelle sue varie forme, colori e 'saperi' a seconda delle città in cui il professore lo ha notato e ritratto, è proprio il citofono. "Per me dipingere è un diletto, ma in questo caso è diventato anche un modo per sentirmi più vicino alla mia università in quanto alunno", spiega Salvemini, che è laureato Bocconi. "Sono convinto che la modernizzazione del fundraising passi sempre per il coinvolgimento delle singole persone e mi sembra giusto che chi lavora o è legato a questa università metta a disposizione non solo le proprie competenze ma anche un aiuto concreto". Un'iniziativa, quella di Salvemini, che è certamente innovativa per il modo in cui è stata immaginata e realizzata.



da lontano

vembre è partita la campagna associativa 2013: scegliendo l'addebito permanente su carta di credito o su rid bancario, si avrà diritto ad uno sconto del 25% sulla quota annua per tre anni. Se infatti la BAA si prende cura di tutti gli alumni, è proprio ai soci che riserva i maggiori vantaggi, come la possibilità di usufruire di eventi esclusivi e numerose partnership.

La biblioteca ti cerca la bibliografia

Si chiama search4me e, come suggerisce il nome, promette di sollevare dall'onere della ricerca chi lo utilizza. Il search4me in questione è il servizio gratuito personalizzato offerto dalla biblioteca Bocconi ai soci BAA off campus e consiste nella ricerca tematica, nella preparazione e nell'invio di bibliografie ad hoc su argomenti specifici di ambito economico-finanziario. Le richieste vanno inviate, indicando nome, cognome e numero di matricola, a infobiblio@unibocconi.it e saranno evase entro cinque giorni lavorativi. Il tetto massimo di richieste è di una al mese per socio.

Donne imprenditrici: ne parla Marina Salomon

Essere donna e imprenditrice, coniugare un'attività professionale di grande responsabilità con la grande responsabilità della propria famiglia. Un mestiere complesso, al quale **Marina Salomon**, presidente della holding Alchimia spa, aggiunge anche l'impegno civile. Salomon racconterà la propria esperienza personale alla platea tutta al femminile dell'aperitivo organizzato il 13 dicembre in Bocconi dall'associazione Young women network insieme al Topic BAA plurality and diversity (ore 20-21,30, aula seminari AS05, piano -2 via Röntgen 1). L'evento, che sarà introdotto da **Carlo Mammola**, docente Bocconi e managing partner del fondo di private equity Argan Capital, è aperto a tutte le alumnne (10 euro il costo, da pagare in loco; la registrazione è obbligatoria sul sito BAA) e rientra tra gli appuntamenti mensili organizzati dall'associazione per stimolare il dialogo sui temi dell'entrepreneurship. Young women network riunisce giovani alumne Bocconi tra i 24 e 30 anni che condividono l'interesse per l'imprenditoria e la realtà aziendale. Insieme all'associazione studentesca Women in business, Young women network vuole accompagnare giovani donne che stanno affrontando le prime fasi della loro carriera lavorativa a costruire insieme un percorso professionale di successo.
<http://www.alumnibocconi.it/1312-aperitivo-young-women-network>



VIDEO Piacentini racconta la rete

Le implicazioni della rivoluzione digitale, il cloud computing e l'esperienza nel settore di Amazon.com. Ne discute **Gianmario Verona**, direttore dell'Mba full time e ordinario di management e tecnologia all'Università Bocconi insieme a **Diego Piacentini**, senior vice presidente international dell'azienda americana e Bocconiano dell'anno nel 2010. Per vedere il video dell'intervista con il manager di Amazon, clicca qui.

Via Sarfatti 25 ti dà il Mondo

Grazie alla collaborazione con *Il Mondo*, **Via Sarfatti 25** fa un regalo speciale a tutti gli alumn: semplicemente iscrivendosi a ilmondo.it e a questo link e inserendo il codice PDYZ4Y3STZ (seguire le istruzioni) gli alumn potranno ricevere l'abbonamento gratuito di 10 numero a *Il Mondo Digital Edition*, la versione digitale del newsmagazine economico-finanziario. *Il Mondo Digital Edition* si può sfogliare su iPad, iPhone, pc e Mac.

dal network

Elia Righetti e la classe manageriale di Bangkok

Elia Righetti, 25enne alumno Bocconi, in Thailandia c'è arrivato la prima volta in scambio grazie all'università. Poi, quando con ancora indosso il tocco e la toga della laurea, c'è tornato per stabilirvisi. Oggi lavora alla Camera di commercio italiana a Bangkok, seguendo progetti di supporto alle aziende che vogliono investire nel paese, ed è il leader del chapter BAA della città. "Siamo in 25 e siamo nati nell'estate 2011, in occasione del Campus abroad degli studenti Bocconi qui in Thailandia", racconta Elia. Formalizzato all'inizio di quest'anno, il chapter è un gruppo giovane ma agguerrito: "Stiamo lavorando molto all'allargamento del network nel paese e in Asia". I desiderata del gruppo di alumn BAA sono infatti quelli di creare attività anche con le altre avanguardie dell'associazione nel continente: "Siamo in contatto con diversi chapter leader e sarebbe interessante mettere insieme le forze e potenziare un network continentale". Nel frattempo, Elia e compagni si danno da fare a Bangkok: l'ultimo appuntamento è stato l'11 dicembre insieme ai 'colleghi' del Sasin Graduate Institute of Business Administration della Chulalongkorn University, nel quale, con una formula simile ai "dinner speech", hanno discusso insieme al docente della SDA Bocconi Mikkel Draabye di management strategico nello sport. Tener relazioni anche con i loro omologhi locali è importante per gli alumn BAA a Bangkok. "La classe manageriale thailandese è piuttosto chiusa", spiega Righetti, "dunque queste sono occasioni fondamentali". Intorno a loro, un paese che si apre sempre più agli stranieri, "che non è inflazionato come Cina e India", e che sta cercando lo sviluppo, trasformandosi da nazione assemblatrice a paese costruttore. areabangkok@alumnibocconi.it





Pigri davanti alla tv? La pubblicità ci guadagna



Il sospetto che i telespettatori soffrano di irrazionalità non è certo nuovo, ma ora una ricerca di **Fabrizio Perretti** (Dipartimento di management e tecnologia) e **Constança Esteves-Sorenson** (Yale School of Management) lo dimostra – e calcola che questa irrazionalità frutta agli operatori televisivi introiti pubblicitari pari a una quota che varia tra il 20% e il 40% dei loro profitti. In *Micro-Costs: Inertia in Television*



Fabrizio Perretti

Viewing (pubblicato su *The Economic Journal*) i due autori analizzano l'inerzia dei telespettatori che rimangono sullo stesso canale per molto tempo dopo che è finito il programma al quale erano interessati

e osservano che un aumento del 10% nell'audience di un programma si traduce in un aumento del 2-4% dell'audience della trasmissione successiva. Tenendo conto del fatto che le entrate pub-



la alla composizione quando il telegiornale segue programmi neutri in quanto al genere del pubblico. “Durante i programmi femminili le donne sono più degli uomini e il trend persiste nel corso del telegiornale. Al contrario, durante le partite di calcio gli uomini superano le donne e il trend persiste nel corso del telegiornale”, scrivono i due autori.

blicitarie sono direttamente proporzionali all'audience e che i profitti sono solo una parte del fatturato, Perretti ed Esteves-Sorensen stimano che gli introiti pubblicitari imputabili all'irrazionale procrastinazione degli spettatori siano pari al 20-40% dei profitti dei canali tv.

Gli autori riescono a provare la loro tesi osservando la composizione di genere dell'audience dei telegiornali che vanno in onda subito dopo programmi chiaramente diretti a uomini o a donne e comparando-

la causa più probabile dell'inerzia degli spettatori risulta essere la procrastinazione, secondo gli studiosi. Cambiare canale con il telecomando ha costi così esigui che gli spettatori ritengono di poterlo fare in qualsiasi momento - e finiscono per non farlo mai, o almeno con molto ritardo. Un comportamento irrazionale, appunto, e dal quale gli operatori televisivi traggono un vantaggio economico.

Alesina, un anno nel nome di TPS

La Bocconi ha assegnato ad **Alberto Alesina** la Tommaso Padoa-Schioppa visiting professorship, finanziata dalla Bce per ricordare uno dei padri fondatori dell'euro e membro del comitato esecutivo della Bce dal 1998 al 2005, nonché alunno della Bocconi. Alesina è Nathaniel Ropes Professor of Political Economics presso la Harvard University, research associate presso il National Bureau of Economic Research e fellow dell'Igier Bocconi, l'Innocenzo Gasparini Institute for economic research. La professorship è stata inaugurata il 15 novembre, in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico, alla presenza del presidente della Bce, Mario Draghi. La Bce finanzia la professorship per cinque anni con lo scopo di portare ogni anno un accademico di alto livello internazionale in Bocconi per perseguire attività di studio, ricerca e insegnamento legate al tema dell'economia e di politica monetaria europea. La Bce contribuirà a tale fine con una donazione di 30.000 euro ogni anno.

VIDEO Giochi per principianti

Pierpaolo Battigalli spiega il suo approccio a una teoria dei giochi raccontata con un linguaggio per non iniziati; www.knowledge.unibocconi.it/teoriadeigiochi





Nazione che vai, lavoro che trovi

Le caratteristiche del mercato del lavoro sono influenzate dalla cultura nazionale, e i cambiamenti culturali determinano cambiamenti nelle caratteristiche del mercato del lavoro, affermano **Francesco Giavazzi** (Dipartimento di economia), **Fabio Schiantarelli** (Boston College) e **Michel Serafinelli** (University of California, Berkeley) in *Attitudes, Policies and Work* (di prossima pubblicazione su *Journal of the European Economic Association*), uno studio che cattura le variazioni della cultura e del mercato del lavoro sia nel tempo, sia nello spazio.

Giavazzi e i suoi colleghi utilizzano il World Value Survey, un progetto di ricerca che esplora con regolarità i valori delle persone attraverso questionari distribuiti in quasi 100 paesi, per misurare gli atteggiamenti culturali rispetto al lavoro delle donne (una possibile determinante del



Francesco Giavazzi, economista della Bocconi e del Mit

tasso di occupazione femminile), all'indipendenza dei giovani (per la sua possibile relazione con il tasso di occupazione giovanile) e all'importanza attribuita alle vacanze (che può essere correlata alle ore lavorate). Testano poi un modello in cui le caratteristiche del mercato del lavoro sono funzione degli indicatori culturali, delle politiche e delle stesse

caratteristiche nel passato. Il risultato è che l'atteggiamento rispetto alla maternità è una determinante importante dell'occupazione femminile (che diminuisce al crescere della quota di persone che ritiene che la maternità sia essenziale per la realizzazione di una donna) e che l'atteggiamento rispetto alle vacanze influenza il numero di ore lavorate (più sono apprezzate le vacanze, meno si lavora), ma che tutto ciò non può valere da scusa per non impegnarsi a realizzare buone politiche – anch'esse essenziali. In particolare, una legislazione di forte protezione del lavoro si rivela essere un ostacolo all'occupazione femminile, perché favorisce gli insider (per lo più maschi nell'età più produttiva), mentre un alto cuneo fiscale limita le ore lavorate.

Nulla di definitivo può, invece, essere detto sulla relazione tra cultura e occupazione giovanile.

NOMINI & PREMI

>>> VALENTINA BOSSETTI

BOSSETTI è stata nominata direttrice vicaria per tempo del centro di ricerca lefe Bocconi, Istituto di Economia e Politica della Energia e dell'Ambiente, fino al 31 agosto 2013.



>>> ANDREA COLLI

COLLI, storico della Bocconi, nel prossimo autunno sarà Alfred D. Chandler Jr. International visiting scholar in Business History presso la Harvard Business School. Il programma Chandler ogni anno invita un importante studioso di storia dell'impresa che lavora al di fuori degli Stati Uniti a passare un periodo di tempo presso la Harvard Business School.

>>> EMANUELE VENDRAMINI

LO SDA professor of public management and policy è stato nominato presidente dell'International education committee (Iec) della Network association of school of public affairs and administration (Naspa). Lo Iec ha il compito di guidare il processo di internazionalizzazione del network.



La stagione delle elezioni

Tenere le elezioni locali in autunno, anziché in primavera, e prevedere una o due sessioni del consiglio comunale dedicate alla revisione del bilancio nel corso dell'anno renderebbe più efficiente il processo di variazione di bilancio nelle amministrazioni locali italiane, secondo **Ileana Steccolini** (nella foto in alto, Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi), **Eugenio Anessi-Pessina** (Università Cattolica di Roma e Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi) e **Mariafrancesca Sicilia** (Università di Bergamo e Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi) in *Budgeting and Rebudgeting in Local Governments: Siamese Twins?* (in corso di pubblicazione su *Public Administration Review*).

Le variazioni di bilancio delle amministrazioni locali italiane sono tanto rilevanti quanto opache, essendo la somma di numerose, piccole variazioni – e raggrupparsi in una o due sedute ne aumenterebbe la visibilità. Le variazioni sono maggiori nell'ultimo anno di mandato, perché i politici cercano la rielezione aumentando la spesa pubblica, e nel primo anno, perché essi si muovono entro i vincoli di un bilancio preparato dall'amministrazione precedente; se si tenessero le elezioni dopo la metà dell'anno, si limiterebbe il periodo in cui le allocazioni del bilancio non corrispondono alle priorità politiche.



Crt, la mossa è giusta!

Durante la crisi del 2007-2009 gli strumenti di trasferimento del rischio di credito (Credit risk transfer, Crt) utilizzati dalle banche americane si sono rivelati una modalità efficace per raccogliere risorse finanziarie poi trasformate in prestiti, rendendo così giustizia alla decisione delle autorità regolatorie di approvare misure d'emergenza finalizzate a preservare la liquidità nei mercati dei Crt, e sollevando qualche dubbio su alcune misure di regolamentazione post-crisi, troppo restrittive.

Mascia Bedendo (sotto nella foto) e **Brunella Bruno** in *Credit Risk Transfer in US Commercial Banks: What Changed during the 2007-2009 Crisis?* (pubblicato su *Journal of Banking and Finance*) dimostrano che i fondi così liberati sono stati investiti dalle banche per sostenere l'offerta di credito anche in recessione, "il che suggerisce che le misure finalizzate a preservare la liquidità degli strumenti di Crt hanno apportato benefici all'economia reale".

L'altra faccia della medaglia è la maggiore rischiosità e i più alti tassi di default durante la recessione per le banche maggiormente coinvolte nella cessione dei crediti e nella cartolarizzazione.





Giovani&crisi Ritorno a casa. Più poveri

Tra il 2007 e il 2010 in tutta Europa, paesi scandinavi compresi, gli under 35 hanno risentito della crisi anche se in modo diverso. A dimostrarlo uno studio della Bocconi

di Elena Cottini e Arnstein Aassve @

Evero che la Grande Recessione ha fatto sentire i suoi effetti nei paesi industrializzati, in molti dei quali il reddito familiare, il valore delle abitazioni e altre forme di ricchezza sono stati ridimensionati, mentre è aumentato il tasso di disoccupazione. Ed è vero che la crisi ha colpito i giovani con particolare forza. Non mancano tuttavia sostanziali dif-

ferenze tra paesi, perché le protezioni sociali e i legami familiari possono creare un cuscinetto capace di proteggere i

giovani da shock economici negativi. Arnstein Aassve, Elena Cottini e Agnese Vitali del Centro Dondena della Bocconi hanno analizzato le relazioni tra disoccupazione, povertà e deprivazione finanziaria per i giovani europei tra i 18 e i 35 anni nel periodo 2007-2010 (cioè quando la crisi è iniziata e ha cominciato a diffondersi). I ricercatori fanno luce su come i giovani abbiano risentito della crisi in modo diverso a seconda dei paesi in cui vivono, che a loro volta differiscono nel grado di esposizione alla crisi. L'analisi mostra che non sono stati solamente i giovani che vivono nei soliti sospetti (i paesi del Mediterraneo e dell'Europa centrorientale) a soffrire la crisi, ma che un peggioramento nelle condizioni dei giovani (povertà e/o deprivazione finanziaria) emerge anche nei paesi nordici (Svezia, Norvegia, Finlandia e Danimarca). Infatti, i paesi nordici e la Francia hanno registrato un preoccupante aumento dei tassi di povertà per i gio-

**@arnstein.aassve
@unibocconi.it**

Professore associato della Bocconi, è vicedirettore del Centro Dondena di ricerca sulle dinamiche sociali

**@elena.cottini
@unibocconi.it**

È research fellow presso il Centro Dondena Bocconi di ricerca sulle dinamiche sociali e research affiliate al Centre for Corporate Performance di Aarhus



vani adulti tra il 2007 e il 2010. Per esempio in Finlandia i tassi di povertà dei ventenni sono cresciuti dal 15% del 2007 al 25% del 2010, in Danimarca dal 9% del 2007 al 22% del 2010.

Gli autori mostrano che la quota di giovani adulti che denunciano serie difficoltà ad arrivare alla fine del mese è aumentata in tutti i paesi, con poche eccezioni. L'aumento delle difficoltà finanziarie dei giovani è particolarmente evidente nei paesi dell'Europa centrorientale, seguiti dai giovani dell'Europa meridionale. I paesi dell'Europa meridionale guidano la classifica dell'aumento della deprivazione rispetto alle necessità basilari (dichiarano di avere grandi difficoltà ad acquistare carne, pesce o pollame una volta ogni due giorni; a permettersi una settimana di vacanza lontano da casa; ad affrontare spese impreviste), con i giovani greci e spagnoli che dichiarano di aver sofferto più di tutti, seguiti dai portoghesi e infine dagli italiani.

In Finlandia i tassi di povertà dei ventenni sono cresciuti dal 15% del 2007 al 25% del 2010. In Danimarca si è passati dal 9 al 22%

Una ritardata o interrotta indipendenza economica è ovviamente collegata a un ritardo o a un'interruzione nell'indipendenza abitativa dei giovani. La percentuale di giovani che vivono con i genitori è aumentata nel 2010 (rispetto al 2007) nella quasi totalità dei paesi europei.

Aassve, Cottini e Vitali mostrano che i giovani italiani che non vivono con i genitori risultano più poveri rispetto a coloro che rimangono in famiglia. E mostrano che quelli che vivevano da soli nel 2010 erano più poveri sia di quelli rimasti in famiglia, sia rispetto a coloro che vivevano da soli nel 2007.

Questo è particolarmente visibile per i giovani di età compresa tra i 22 e i 27 anni, presumibilmente coloro che sono alla ricerca del primo impiego. La crisi sembra quindi aver reso più vulnerabili i giovani che sono usciti di casa, mentre la situazione economica di chi vive in famiglia non ha subito, ad oggi, sostanziali variazioni. Un simile risultato è visibile in molti altri paesi, in particolare negli altri paesi mediterranei, nei paesi nordici e in Francia. ■

Generazione disoccupata

Riduzione del cuneo fiscale per i giovani e più orientamento al mercato del lavoro: così l'Italia può arginare il fenomeno

di Maurizio Del Conte @

Un tasso di disoccupazione dei giovani fra i 15 e i 24 anni che supera ormai il 35% è la peggiore ipoteca alla capacità del nostro paese di rimanere al passo dell'Europa. Il confronto con i dati dei paesi europei ai quali siamo economicamente più interconnessi è sconcertante: se rispetto al tasso di disoccupazione giovanile registrato in Germania siamo sopra di oltre 27 punti, la Gran Bretagna sta meglio di noi di circa 15 punti, mentre dieci punti in meno fa registrare la Francia, pure nel momento di maggior difficoltà per il suo mercato del lavoro. Quando oltre un terzo dei giovani non trovano lavoro, la disoccupazione non è più un effetto della conjuntura economica negativa, ma ne diventa una delle cause principali. Oltre a essere moltiplicatore della caduta della domanda interna, con effetti negativi che si estendono alla capacità di spesa e di risparmio dell'intera famiglia, l'inattività dei giovani depauperà la parte più produttiva e innovativa del mercato del lavoro, aggravando la già scarsa competitività delle nostre imprese. Ma non è solo la quantità dei disoccupati a farci perdere terreno nel confronto con l'Europa più virtuosa: il lavoro che riescono a trovare i nostri giovani è sempre più spesso incoerente con il loro percorso di studi e le imprese sono più interessate a proporre forme contrattuali caratterizzate dalla volatilità, privilegiando il turn over rispetto alla fidelizzazione dei dipendenti e alla loro valorizzazione professionale. Da tutto ciò conseguono basse retribuzioni e svalutazione della professionalità, che si traduce in un progressivo impoverimento di lavoro qualificato per le nostre imprese. Eppure, la "agenda giovani" non ha ancora guadagnato l'attenzione politica che meriterebbe, rimanendo relegata ai margini delle azioni per la crescita del paese. Dall'inizio della crisi sono state investite enormi risorse finanziarie per conservare i posti di lavoro già



**@maurizio.delconte
@unibocconi.it**

È associato di diritto del lavoro in Bocconi e visiting professor all'Università di Richmond

esistenti, ma pochissimo è stato speso per aiutare un'intera generazione di giovani che rischia di restare tagliata fuori anche dalla ripresa economica, quando ci sarà. Per imprimere uno shock positivo immediato urgono misure straordinarie di riduzione del cuneo fiscale per i giovani. Certo, il rilancio dell'apprendistato, con gli sgravi dei contributi a esso connessi, è un primo passo importante per incentivare le assunzioni dei giovani e per accrescerne la professionalità e, quindi, la occupabilità. Ma l'apprendistato è uno strumento ancora troppo gravato da incertezze interpretative e da oneri burocratici che ne limitano un'ampia diffusione. In attesa che vengano risolti questi ostacoli operativi, è urgente porre in essere un provvedimento di natura fiscale in grado di stimolare da subito l'occupazione giovanile. D'altra parte, in una prospettiva di più lungo periodo, occorre affrontare con maggior determinazione il grave problema del disallineamento fra formazione dei giovani e mercato del lavoro. Solo introducendo, già a partire dalla scuola secondaria, strumenti affidabili di valutazione dei talenti dei ragazzi sarà possibile fornire loro indicazioni precise su come orientarsi nella scelta di percorsi formativi coerenti non solo con le proprie attitudini ma anche con le reali opportunità offerte dal mercato del lavoro. In questo modo si contribuirà concretamente a contrastare l'abbandono dei percorsi di formazione scolastica, universitaria e professionale, che in Italia registra un tasso quasi doppio rispetto agli obiettivi fissati dall'Unione Europea. ■

La felicità dei neet Temporanea e relativa

Per i not in education, employment or training la crisi, se dura poco, sembra positivamente correlata all'happiness

di Nicòlò Cavalli e Francesco Billari @

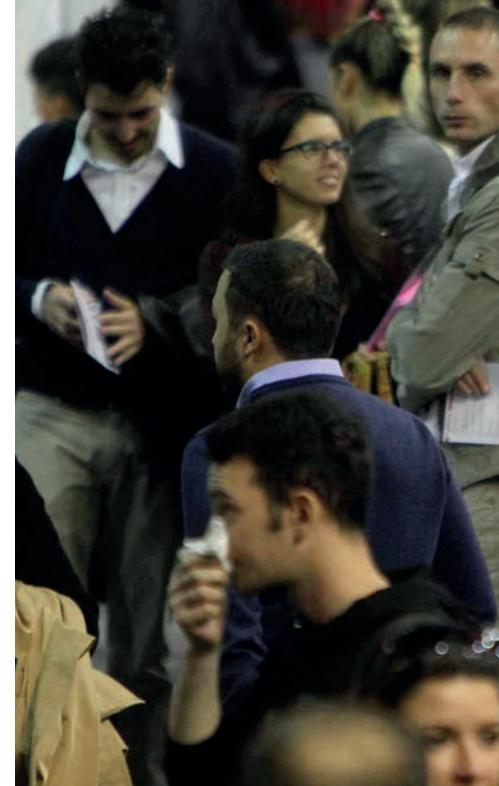
Ne gli ultimi cinque anni, la crisi ha colpito in particolare i giovani: secondo l'Eurostat, la disoccupazione giovanile è aumentata da 4,7 a 5,3 milioni di persone tra il 2006 e il 2010, mentre sono cresciuti i giovani classificati come neet (not in education, employment or training) e coloro che rientrano a casa con i propri genitori, almeno per un periodo, a causa delle scarse opportunità di lavoro e la difficoltà di mantenersi autonomamente. Nonostante questo, due diverse misure di benessere soggettivo mostrano una sensibile crescita nel 2010 rispetto al 2008, e nel 2008 rispetto al 2006, per i giovani europei tra i 18 e i 34 anni.

La crisi, insomma, sembra essere positivamente correlata con la felicità, purché non duri troppo a lungo.

È questo il risultato che Arnstein Aassve, Francesco Billari e Nicòlò Cavalli hanno ottenuto in una ricerca (*A Great Recession Happiness Paradox for European Youth?*) basata sui dati dell'European social survey, un'indagine biennale svolta dal 2001 in oltre 20 paesi europei con lo scopo di catturare l'interazione tra istituzioni, attitudini, comportamenti e opinioni delle varie popolazioni del Vecchio Continente. La ricerca, presentata lo scorso ottobre alla *Transition to Adulthood Conference* del Centro Dondena

di ricerca sulle dinamiche sociali della Bocconi, ha come proprio obiettivo quello di comprendere le radici di questo risultato, illuminando le dinamiche tra differenti paesi e le variabili micro e macroeconomiche che determinano questo paradossale trend. Lo studio corrobora una serie di risultati circa il rapporto che intercorre tra felicità e condizione socio-economica individuale, stabiliti negli ultimi anni dalla cosiddetta *happiness economics*, una branca dell'economia che ha suscitato il crescente interesse di numerosi studiosi almeno a partire dal famoso paradosso di Easterlin, secondo il quale la felicità dipende poco dalle variazioni di reddito. Allo stesso tempo, l'analisi mette in luce alcune inedite correlazioni tra la performance dei paesi durante la Grande Recessione e i livelli di felicità riportati dai giovani europei.

È vero, mostra l'analisi, che nei paesi in cui la crisi ha colpito più duramente il livello di felicità risulta più basso. Tuttavia, con l'avanzare della crisi si è assistito a un risalire del livello di felicità. Si tratta di un



effetto di adattamento: i giovani europei sembrano essersi adeguati rapidamente alla nuova condizione socio-economica. Ma è un effetto solo temporaneo: col perdurare della recessione, infatti, il livello di felicità torna a scendere.

Ovviamente, non tutti i paesi hanno reagito allo stesso modo. I giovani in Grecia, Irlanda, Spagna e Portogallo mostrano rilevanti diminuzioni dei livelli di felicità dichiarata e l'intervento della Troika (Fmi, Ue, Bce), espresso come dimensione del prestito internazionale ricevuto dal Paese, è significativamente e negativamente correlato con la felicità.

Dall'altro lato, paesi come Germania, Polonia, Olanda e Norvegia, caratterizzati da performance migliori della media europea durante e dopo la crisi, mostrano un trend di aumento della felicità per tutto il periodo 2006-2010. In particolare, in questi paesi i giovani sembrano rispondere non solamente alla situazione nazionale, caratterizzata da bassi tassi di disoccupazione giovanile, ma anche alla percezione della propria condizione rispetto a quella dei coetanei in paesi in difficoltà, secondo un meccanismo definito dalla teoria della "depravazione relativa".

Questi risultati mettono in luce come in larga parte sfuggano, alla scienza economica, le complesse relazioni tra andamento dell'economia e felicità individuale: non a caso molti governi si stanno muovendo per introdurre misure di benessere accanto ai tradizionali indicatori macroeconomici. ■



@francesco.billari
@unibocconi.it

Ordinario di demografia in Bocconi,
è professore di sociologia e demografia
alla Oxford University, dove dirige il
Dipartimento di Sociologia

@nicolo.cavalli
@studbocconi.it

Laureando in Discipline economiche
e sociali alla Bocconi



Diventare adulti con i soldi di papà

Solo la solidarietà può colmare la disuguaglianza tra generazioni in termini di ricchezza e benessere economico

di Agnese Vitali e Frank Furstenberg @

Per i giovani di oggi è più difficile diventare adulti. Rispetto a quelli di ieri, i ragazzi di oggi sono più esposti al rischio di avere difficoltà economiche e, come mostra l'istituto americano Pew nel report *The Rising Age Gap in Economic Well-Being* (2011), si registra un aumento senza precedenti nella disuguaglianza intergenerazionale misurata in termini di ricchezza e benessere economico.

È qui che entra in gioco la solidarietà tra generazioni. I trasferimenti dagli adulti ai giovani possono essere di tipo monetario, come l'aiuto nell'acquisto della prima casa, e non monetario, come l'aiuto da parte dei nonni per l'assistenza ai nipoti. Esistono tuttavia importanti differenze tra paesi nei trasferimenti dai genitori ai figli: generalizzati e molto diffusi nel Sud Europa, più rari e legati a situazioni di reale necessità nel Nord Europa.

D'altra parte, esistono anche importanti differenze tra paesi nell'età in cui i giovani diventano adulti. Ad esempio, l'età media in cui i giovani lasciano la casa dei genitori è superiore ai 30 anni nel Sud Eu-

ropa, intorno ai 20 nei paesi scandinavi e anglosassoni.

Agnese Vitali, Arnstein Aassve e Frank Furstenberg, del Centro Carlo F. Dondena Bocconi, hanno studiato le disuguaglianze di ricchezza tra generazioni per comprendere le differenze nella transizione all'età adulta, confrontando gli Stati Uniti, vari paesi europei e il Giappone.



@frank.furstenberg
@unibocconi.it

Visiting professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, è Zellerbach Family Professor of Sociology alla University of Pennsylvania



@agnese.vitali
@unibocconi.it

È research fellow del Centro Dondena della Bocconi, dove si occupa di fertilità e transizione all'età adulta

Basandosi su microdati armonizzati forniti dal Luxembourg wealth study database, le loro analisi mostrano che in tutti i paesi esiste un ampio gap intergenerazionale in termini di ricchezza netta detenuta, intesa come patrimonio, finanziario e non, al netto dei debiti.

L'Italia è un caso eccezionale. Sono pochissimi i giovani italiani che sono diventati capifamiglia prima dei 35 anni (solo il 10% delle famiglie italiane ha un capofamiglia di età inferiore ai 35 anni, contro più del 20% negli Stati Uniti, Svezia, Finlandia e Giappone e più del 15% in Germania e Regno Unito). Eppure, quei pochi italiani che hanno messo su casa prima dei 35 anni sono più ricchi dei loro coetanei in altri paesi: il 62% di questi giovani capifamiglia possiede un'abitazione di proprietà, contro appena il 15% in Germania, 22% in Svezia, 30% in Finlandia, 41% negli Stati Uniti; il Giappone (60%) presenta invece tassi simili a quelli italiani. La spiegazione è da cercare nel fatto che, per i giovani italiani, l'indipendenza abitativa è fortemente legata ai trasferimenti monetari ricevuti dai propri genitori, mentre questa relazione non esiste, di norma, negli altri paesi. Inoltre, disaggregando la ricchezza nelle sue varie componenti, emerge che, in Italia, questa è per la maggior parte costituita dal patrimonio non finanziario, mentre i debiti sono pressoché inesistenti per tutte le fasce d'età. Una situazione diversa si riscontra negli altri paesi, dove i debiti contratti incidono sensibilmente sulla ricchezza detenuta, in particolare per i giovani sotto i 35 anni.

Pertanto i giovani italiani, oltre a non poter contare su un welfare generoso, non possono nemmeno contare su un mercato del credito che faciliti l'accesso a prestiti e mutui, il che aumenta ulteriormente la dipendenza economica dai propri genitori e contribuisce ritardare l'uscita di casa e il completamento della transizione all'età adulta. ■

I 4 gradi della virtù

Le imprese B-Corp, che investono in azioni sociali, si differenziano in base alla relazione con le loro comunità

di Andrea Fosfuri e Marco Giarratana @

L'investimento delle imprese in azioni sociali serve a creare un vantaggio competitivo strategico? Pare di sì e che molte imprese siano sempre più consapevoli delle opportunità che derivano dalla loro interazione con comunità basate su valori sociali, quando queste rappresentano un serbatoio di potenziali clienti. Per esempio, Patagonia, impresa californiana produttrice di capi di abbigliamento outdoor, è un attivo membro di vari gruppi ambientalisti. Kiehl's, un'impresa di prodotti cosmetici, è famosa per sponsorizzare associazioni non-profit che organizzano manifestazioni per sostenere la parità dei diritti umani. Negli Stati Uniti alcune di queste imprese virtuose (B-Corp) vengono certificate come tali e sono sottoposte a una legislazione speciale.

Per capire come nasce il vantaggio competitivo proponiamo il concetto di Community-focused strategy (Cfs), ossia azioni e politiche sociali su cui un'impresa si impegna per stabilire connessioni relazionali con le comunità. Tali strategie permettono all'impresa di farsi accettare come membro dalla comunità in modo tale da ambire a diventare fornitrice esclusiva di prodotti che assumono il ruolo di simboli dei valori sociali della comunità. Di conseguenza l'impresa ottiene più fedeltà al prodotto e un margine più alto. L'idea di Cfs è uno dei primi ap-

procci che sistematizza le relazioni tra imprese e comunità in un ambito strategico-competitivo. Le Cfs si classificano in quattro tipi a seconda dell'intensità dell'investimento sociale dell'impresa e del livello di controllo che l'impresa ha sui valori fondanti delle comunità: signaling, identity-enhancing, identity-creation e avoiding. Le strategie di signaling indicano l'allineamento dei valori aziendali con quelli della comunità di riferimento, sebbene l'impegno aziendale sui valori sia debole. Si veda Shell Oil, che investe solo in iniziative pubblicitarie ambientaliste. Questo tipo di strategia crea una sorta di capitale reputazionale per l'impresa, facilmente però replicabile da potenziali concorrenti e senza la possibilità di un'importante strategia di differenziazione. Il secondo tipo di Cfs, l'identity-enhancing, è caratterizzato da un forte investimento dell'impresa nei confronti dei valori sociali della comunità, che si esplicita attraverso eventi sociali organizzati con l'intento di infondere un senso di appartenenza. O'Neill sponsorizza gare di surf contemporaneamente a giornate dedicate alla pulizia e salvaguardia delle spiagge. In questo caso, impresa e comunità condividono la propria identi-

IPOCRISIA E CSR

Chi dice una cosa ma ne fa un'altra viene definito ipocrita, ma l'azienda che dichiara una politica di responsabilità sociale e non la attua può anche essere semplicemente paralizzata da pressioni divergenti. Lo affermano Maurizio Zollo (Dipartimento di management e tecnologia e CROMA, Università Bocconi), Donal Crilly (London Business School) e Morten Hansen (University of California, Berkeley) in *Faking it or Muddling through? Understanding Decoupling in Response to Stakeholder Pressure*, di prossima pubblicazione su *Academy of Management Journal*. Confrontando i dati delle agenzie di rating sociale e centinaia di interviste, da loro condotte, a dirigenti di 17 imprese, gli autori concludono che la mancanza di coerenza può essere dovuta a una scelta deliberata delle aziende, quando manca un forte consenso interno sulle politiche di responsabilità sociale (un forte consenso favorisce, invece, l'attuazione delle politiche dichiarate). Ma un genere di incertezza altrettanto diffusa è a dovere a tentativi non coordinati di rispondere a domande conflittuali nel corso di un processo di apprendimento caotico. In questo caso sono le esigenze contrastanti degli stakeholder a creare tensioni interne e a facilitare la resistenza all'implementazione delle politiche. www.knowledge.unibocconi.it/zollo

tà e rafforzano mutuamente i propri valori fondanti. Grazie a questa strategia, l'impresa crea un capitale intangibile di relazioni che sono difficili da imitare e che consentono di aumentare il significato simbolico del prodotto per i clienti.

L'identity-creation richiede un ruolo più attivo dell'azienda rispetto alla comunità. È la stessa azienda che fornisce gran parte dell'identità della comunità attraverso una serie di azioni ben sincronizzate con i propri prodotti. Senza l'azienda la comunità non esisterebbe. È il caso di esempi famosi di brand community come Ducati. Con l'avoiding, infine, le azioni strategiche dell'impresa hanno come obbiettivo quello di dissociarsi da alcune comunità.

Concludendo con alcune implicazioni strategiche per l'impresa, l'investimento sociale deve essere credibile e non percepito come opportunista da parte delle comunità. Secondo, ci deve essere una totale congruenza sui valori delle diverse attività aziendali. Ciò implica un maggior controllo della catena del valore. Terzo, l'approccio Cfs può generare delle limitazioni, ad esempio l'impossibilità di implementare strategie che portano al conflitto di valori con le comunità o di crescere oltre una determinata soglia. ■

@marco.giarratana
@unibocconi.it

Professore associato presso il Dipartimento di management e tecnologia dell'Università Bocconi. Tra i suoi temi, le strategie di prodotto e performance

@andrea.fosfuri
@unibocconi.it

Ordinario del Dipartimento di management e tecnologia, è stato ordinario all'Universidad Carlos III de Madrid





Così (non) è cambiato il capitalismo italiano

1992 - 2012, vent'anni di grandi rivolgimenti che poco però si vedono guardando gli assetti delle nostre aziende

di Andrea Colli @

Il ranking annuale curato dall'Ufficio studi di Mediobanca (www.mbrs.it) che riporta l'elenco delle principali società italiane, ordinate per fatturato, scatta una fotografia molto netta dello stato attuale del capitalismo italiano. Per uno storico d'impresa è difficile resistere al fascino del confronto con lo stesso dato di venti anni fa. Il 1992 fu un anno concitato: la firma del trattato di Maastricht, l'avvio degli sconvolgimenti politici a seguito di Tangentopoli, l'uscita della lira dallo Sme e la sua svalutazione e l'avvio di un ampio processo di privatizzazioni, almeno nelle intenzioni destinato a mutare l'intelaiatura del capitalismo italiano.

A quella data, l'elenco delle principali società rifletteva tutta la storia industriale del paese. Se si considerano i vertici della classifica, emergono almeno due caratteristiche. In primo luogo, la natura della proprietà. Dei primi 50 gruppi industriali, ben 19 erano sotto il controllo pubblico: Ilva, Fincantieri, Ansaldo, Alenia-Aeritalia nella metalmeccanica, Sip e Italtel (comunicazioni), e poi ancora Autostrade, ma anche Generale Supermercati, oltre che naturalmente il gruppo Eni, con le sue diramazioni nell'energia e nella pe-

trochimica. Era la storia della grande impresa pubblica italiana, quella che aveva contribuito alla infrastrutturazione e modernizzazione del paese e ora si andava disgregando sotto il peso di obiettivi alternativi a quelli di efficienza ed economicità. Altre 12 grandi imprese, ma in posizioni di rincalzo, rappresentavano il mondo privato del capitalismo italiano: quello delle origini (il gruppo Fiat, ancora la prima società italiana), La Rinascente e Olivetti, ma anche quello più recente (Benetton, Luxottica, Ferrero, Esselunga e la galassia Pubblicità). Il rimanente, altre 19 grandi imprese, erano filiali di imprese multinazionali o esito di acquisizioni estere in settori un tempo sotto il controllo domestico, come Zanussi e Galbani. La seconda caratteristica riguarda la struttura degli assetti proprietari: non diversamente da quelle pubbliche, tra le imprese private (compresa quella sotto il controllo estero) prevaleva un'elevata concentrazione del controllo, direttamente, o indirettamente, nelle mani di individui, famiglie, oppure altre imprese.

La (forse) principale aspirazione all'aprirsi di questi vent'anni era che trasformazioni istituzionali e di contesto potessero portare a una



@[andrea.colli
unibocconi.it](http://andrea.colli.unibocconi.it)

Professore ordinario alla Bocconi, si occupa di storia d'impresa e storia economica dell'industria

trasformazione strutturale del capitalismo italiano, che avrebbe dovuto coincidere con un percorso di modernizzazione. Ebbene, se si guardano i dati 2012, la situazione è cambiata poco. Le imprese pubbliche (controllo statale o di enti locali), sono 11, soprattutto presenti in ambito energetico. Lo stato si è parzialmente ritirato dai settori maturi della seconda rivoluzione industriale, come l'acciaio, ma è rimasto strategicamente presente nell'aerospaziale (Fimmeccanica) e nell'energia (Eni). I gruppi privati hanno mantenuto la loro tradizionale divisione tra pochi pionieri, come Fiat (Exor), Italmobiliare (Pesenti) e una Pirelli profondamente mutata, mentre risalgono prepotentemente la classifica quelli che sono oggi i nuovi grandi gruppi privati (Riva, Esselunga, Benetton, Luxottica, Marcegaglia, De Agostini e altri). Clamorosa ancora la presenza estera, in tutti i settori chiave, dall'energia alle telecomunicazioni, con una crescente intensità di acquisizioni di ex-campioni nazionali.

E gli assetti proprietari? A parte la parziale privatizzazione di alcune ex-controllate pubbliche (es. Eni ed Enel), in cui però lo stato mantiene la maggioranza azionaria, nessuna deviazione dall'elevata concentrazione del controllo del 1992. Il controllo esercitato da pochi, grandi azionisti legati sovente da patiti parasociali resta la regola. Dopo vent'anni di grandi rivolgimenti, sembra che ben poco sia cambiato, almeno sotto il profilo strutturale della proprietà e del controllo del grande capitalismo italiano. È il sogno della democrazia azionaria?

Come diceva Tancredi al principe di Salina, suo zio, nel Gattopardo: "Se vogliamo che tutto rimanga come è bisogna che tutto cambi. Mi sono spiegato?"

STORIA

Bocconi

Il futuro? Un sistema ci salverà

Per gestire la complessità aziendale e anticipare risposte del management servono soluzioni estese e versatili

di Gianluca Salvietti e Severino Meregalli @

In un articolo pubblicato sulla *Harvard Business Review*, dal titolo evocativo *Learning to live with Complexity*, Gökçe Sargut e Rita Gunther McGrath esordiscono segnalando come gestire un'azienda oggi sia molto diverso rispetto a 30 anni fa proprio a causa della "complessità". Non che 30 anni fa la complessità non esistesse, ma di certo il mondo sembrava più prevedibile: i prodotti erano più semplici, così come il lavoro che le persone svolgevano. Anche le aziende erano più governabili.

Che cosa è cambiato nel frattempo? Si potrebbe rispondere che negli anni le aziende sono diventate grandi e quindi più complesse.

In realtà l'aumento della complessità di un sistema è dato dall'effetto combinato di tre proprietà: molteplicità, interdipendenza, diversità. La molteplicità si riferisce al numero di elementi che possono potenzialmente interagire tra loro. L'interdipendenza si riferisce a come questi elementi interagiscono. La diversità definisce il livello di eterogeneità degli elementi. Maggiori i livelli di molteplicità, interdipendenza ed eterogeneità e maggiore risulterà la complessità del sistema. A parità di condizioni iniziali, un sistema complesso produce risultati difficilmente prevedibili rispetto a un sistema più semplice.

Riportando il discorso all'ambito aziendale, un'organizzazione complessa si tro-

va a gestire un numero di eccezioni molto elevato rispetto a una realtà più semplice, che governa elementi o fattori simili fra loro e con relazioni/interazioni piuttosto stabili.

Un'indagine SDA Bocconi analizza i casi di aziende di medie dimensioni che hanno implementato sistemi informativi integrati

La complessità non è dunque una caratteristica che dipende in senso stretto dalle dimensioni aziendali, ma trova la sua spiegazione in tutti quegli elementi che contraddistinguono in modo unico ogni impresa: i settori in cui opera, i fattori produttivi che impiega, le tecnologie che utilizza, i mercati a cui si rivolge, le caratteristiche dei prodotti o i servizi che propone, i processi con cui lavora, le logiche di gruppo con cui è gestita, l'insieme degli interessi da tutelare, le strategie di sviluppo, ecc. Il concorso combinato di tutti questi elementi, molto diversi fra loro, rende difficilmente anticipabili le sfide che la proprietà o il management dovranno affrontare in futuro. Come gestire questa complessità?

Il sistema informativo aziendale, se ben progettato, dovrebbe garantire la disponi-

LA RICERCA

Far emergere e analizzare le varie dimensioni della complessità aziendale nella media impresa italiana, con fatturato medio tra i 50 e i 500 milioni di euro, in modo tale da comprendere come i sistemi informativi aziendali possano aiutare queste imprese a gestire livelli crescenti di varietà e variabilità del contesto in cui operano. Si tratta del programma di ricerca che la Management information system unit di SDA Bocconi ha avviato insieme a SAP Italia e alcune sue aziende partner e che si concluderà nella primavera del 2013. Gianluca Salvietti e Severino Meregalli sono i responsabili per SDA Bocconi del programma di ricerca: "Analizzeremo una serie di casi aziendali, attraverso interviste al top management", spiega Salvietti, "per capire quali tipi di complessità affrontano le aziende quando ad esempio intraprendono un cammino di internazionalizzazione, andando ad operare in mercati complessi, o quando attuano una diversificazione o ancora si quotano o modificano l'assetto societario". L'obiettivo è capire se l'impresa, per affrontare la complessità, ha trovato risposta in soluzioni di software e verificare come tali soluzioni siano state utili per ridurre al minimo il numero di eccezioni che caratterizzano un mondo imprevedibile.

ricerca.complexita@sdabocconi.it

nibilità di schemi logici in grado di rispondere alle eccezioni che si presentano alle organizzazioni complesse. Solo alcune tipologie di sistemi, tuttavia, hanno questa capacità incorporata in modo nativo. Si tratta delle cosiddette soluzioni applicative estese, evoluzione di sistemi quali Erp, Crm, Scm, ecc.

Un'indagine condotta da SDA Bocconi ha analizzato alcuni casi di implementazione di soluzioni estese in aziende di media dimensione molto diverse tra loro, ma accomunate dalla crescente complessità da gestire. In queste aziende l'adozione di una soluzione integrata estesa, grazie alla caratteristica intrinseca di versatilità funzionale, ha rappresentato l'unico modo per includere oggi risposte difficilmente anticipabili domani. Così come la complessità non è prerogativa delle aziende di grandi dimensioni, l'adozione di sistemi informativi versatili, in grado di garantire risposte a fabbisogni difficilmente anticipabili dal management, diventa una scelta improrogabile in condizioni di elevata complessità. ■

@severino.meregalli
@sdabocconi.it

Professore di sistemi informativi alla SDA Bocconi,
si occupa in particolare di governance e di valore
dell'information system

@gianluca.salvietti
@sdabocconi.it

Docente a contratto di informatica per l'economia,
è SDA professor di sistemi informativi





Videogaming, non è più un gioco da ragazzi!

Ora è un affare per giovani imprenditori, come dimostra il censimento dei game developer realizzato da Ask Bocconi

di Francesco Saviozzi @

Agguegitti volatili e social-agricoltori virtuali sono entrati nell'immaginario ludico collettivo; con un mercato caratterizzato da tassi di crescita a doppia cifra e un valore a livello mondiale di circa 60 miliardi di euro, il videogaming è diventato intrattenimento di massa diffuso e trasversale.

Merito dell'affermazione delle nuove piattaforme (iOS, Android, Facebook) e del casual gaming, caratterizzato da interfacce immediate e modelli di consumo estemporanei. Grazie agli app store, si sono ridotte le barriere all'accesso al mercato, tradizionalmente controllate da grandi publisher, e le risorse necessarie per la produzione di videogame (da decine di milioni ad alcune migliaia di euro), mentre il mercato si è molto ampliato dal punto di vista dell'offerta, con coerente riduzione del prezzo (mediamente inferiore a 2 euro sulle nuove piattaforme). Il self-publishing ha portato all'affermazione di una nuova generazione di game developer, evoluti dal ruolo di specialisti tecnico-creativi all'interno della filiera ad attori con forte connotazione imprenditoriale. Casi come Rovio e Zynga sono esempi

della crescita di questo nuovo segmento di imprenditorialità culturale digitale.

Uno scenario interessante anche per l'Italia, come conferma il primo Censimento dei game developer in Italia realizzato dal Centro Ask Bocconi per conto dell'Associazione editori sviluppatori videogiochi italiani. In tutto, 72 le iniziative imprenditoriali rilevate (48 se si escludono le start-up) con circa 400 occupati. Gli imprenditori hanno mediamente 32 anni, il 30% ha un'età inferiore ai 30 anni.

In Italia esistono 72 imprese per un totale di 400 occupati. In media gli imprenditori hanno 32 anni. Un settore in crescita e soprattutto ad alto tasso di innovazione

Nonostante la crescita del 50% del numero di aziende nell'ultimo triennio, l'Italia si misura ancora con difficoltà nel confronto con uno scenario internazionale dinamico e competitivo, dominato da paesi come Finlandia, Svezia, Canada e Stati Uniti.

Non devono sorprendere i numeri del set-

@francesco.saviozzi
@unibocconi.it

In Bocconi insegna Strategia competitiva e Media industries distribution systems. È coordinatore del Master Misa di SDA Bocconi

tore (esigui se valutati con i tradizionali parametri manifatturieri) che anche nei paesi più sviluppati faticano a superare le centinaia di unità. Si tratta di un settore knowledge-intensive e ad alto tasso di innovazione, il cui ruolo per un sistema paese si misura più coerentemente per la densità e l'unicità della combinazione di competenze aggregate e la capacità di generare effetti di spillover su settori correlati e complementari. L'indagine per esempio rileva che quasi il 70% delle aziende italiane, oltre a videogame, realizza anche progetti digitali per aziende e istituzioni, generando ricadute interessanti per l'innovazione nei servizi B2B. Le ridotte barriere all'entrata e il mercato dinamico e competitivo ne evidenziano il potenziale di palestra imprenditoriale per le nuove generazioni.

Secondo la ricerca, lo sviluppo del game development in Italia è legato non solo all'aumento del numero complessivo di aziende, ma soprattutto al consolidamento delle iniziative imprenditoriali avviate. Due le strade da percorrere identificate dai game developer: la semplificazione e il supporto al fare impresa (riduzione della burocrazia e sviluppo delle infrastrutture digitali) e il supporto al fare game development tramite fondi di finanziamento dedicati all'attività di ricerca e sviluppo e a un generale miglioramento delle condizioni del mercato del lavoro. Senza dimenticare il ruolo fondamentale delle smart community dedicate al game development, che aggregano e combinano competenze chiave per la formazione e l'aggiornamento e rappresentano contesti ideali per la costruzione di partnership e progetti. Un insieme di fattori che sembra fare eco alle recenti proposte avviate dai policy maker in tema di crescita, imprenditorialità e agenda digitale. Il videogaming non è più solo un gioco da ragazzi. ■





Se la fabbrica diventa teatro. E viceversa

Una ricerca SDA Bocconi - Ucla dimostra che i due archetipi tipici del mondo dei servizi stanno convergendo

di Enzo Baglieri @

servizi sono la componente dominante delle economie dei paesi avanzati. In Italia, secondo l'Istat (dati 2009), questi generano il 73% del pil nazionale, contro il 19% del settore manifatturiero. Tale dominanza dei servizi si ritrova anche in altre nazioni europee, come Francia e Germania ed è ancora più evidente negli Stati Uniti, dove i dati confermano che oltre l'80% dell'economia nordamericana è trainata dai servizi (Karmarkar et al. 2004; 2007; 2009). Paradossalmente però sia i libri di management, sia il dibattito sulle politiche industriali e più in generale l'opinione comune si concentrano sulla difesa dei compatti manifatturieri, che sono certamente essenziali e imprescindibili, ma purtroppo non riescono più a generare e distribuire ricchezza, specie nelle nostre economie avanzate.

In una prospettiva di medio termine, invece, sono proprio i servizi l'insieme dei segmenti economici con maggiori prospettive di crescita e di generazione di occupazione.

Tra questi in particolare quelli in cui ancora forte è l'esigenza di aumentare la produttività, preservare la qualità, differenziare e innovare l'offerta. Per citarne alcuni, larga parte dei servizi finanziari, la cura della persona e della sua salute,

l'istruzione e la formazione in genere, la distribuzione dei prodotti. Proprio questi compatti sono quelli maggiormente interessati dal fenomeno della cosiddetta industrializzazione dei servizi.

Da una ricerca condotta da docenti della SDA Bocconi e della Ucla Anderson School of Management, infatti, è emerso che tradizionalmente nei servizi si possono individuare due archetipi di modello operativo, definiti fabbrica e teatro. La fabbrica dei servizi è orientata all'efficienza, ai grandi volumi, alla produttività estrema, alla riduzione dei costi. Il teatro dei servizi punta all'emozionalità, alle scale produttive ridotte, alle marginalità sostenute. Il pas-

Nelle tecnologie e nelle service operations del terziario si stanno diffondendo modelli manageriali caratteristici del settore manifatturiero



**@enzo.baglieri
sdabocconi.it**

Assistant professor in Bocconi, dove insegna tra l'altro Sviluppo di nuovi prodotti e servizi, e SDA professor di Produzione e tecnologia

saggio dalla produzione manifatturiera a quella dei servizi ha un'implicazione anche sulla semantica dei due modelli. La fabbrica è, nel contesto industriale, un luogo di fatica e non sempre il posto che sogniamo di visitare, perché di sicuro è meno divertente di un teatro. La ricerca dimostra che in realtà nei servizi anche le fabbriche possono essere luoghi di grande esperienzialità per il cliente e che i teatri sono, nella loro dimensione produttiva, molto più industrializzati di molte fabbriche vere e proprie.

Il fenomeno che caratterizza tuttavia questi ultimi anni è la convergenza dei modelli produttivi di servizi della fabbrica e del teatro.

Questa dinamica non è così accentuata come una certa letteratura, che ruota intorno alla prospettiva dell'experience economy, vorrebbe lasciarci intendere, ma è comunque un processo in atto. La convergenza è il risultato soprattutto dell'avvento delle nuove tecnologie e della diffusione nelle service operations dei modelli manageriali tipici dell'industria manifatturiera. Questo fenomeno si concretizza attraverso l'implementazione di una serie di strategie di industrializzazione dei servizi che si propongono in sostanza di contribuire a teatralizzare le fabbriche di servizi e industrializzare i teatri di servizi. Si tratta dunque una rivoluzione tecnologica e culturale, di cui non sembra peraltro che le imprese siano ancora pienamente coscienti, salvo i pochi e brillanti innovatori che, anticipando il corso dell'evoluzione del pensiero manageriale, ne traggono beneficio in termini di creazione di valore e di esperienza per il cliente. ■



PER APPROFONDIRE

In *Industrializzare i servizi. La convergenza tra fabbrica e teatro* (Egea 2012, 248 pagg., 30 euro) Enzo Baglieri e Elena Zambolin mirano a colmare il gap che contraddistingue la conoscenza sul settore dei servizi: nonostante questi costituiscano la componente dominante delle economie dei paesi avanzati, i testi di management sul tema sono una minoranza nel panorama editoriale, dove dominano teorie e modelli per l'industria manifatturiera. Il volume si snoda intorno a due archetipi produttivi che caratterizzano il settore: la fabbrica dei servizi (orientata a standardizzazione ed efficienza) e il teatro dei servizi (ove produzione e distribuzione perseguono la varietà, l'esperienzialità e l'improvvisazione). Una parziale convergenza è in atto tra questi due modelli e le evidenze empiriche indicano percorsi ideali a seconda dell'adesione strategica del management a una o all'altra opzione. Gli autori alternano le teorie all'analisi di casi aziendali: da Europ Assistance a ING Direct e Milano Ristorazione. I risultati sono rivolti a manager operanti nell'ambito dei consumer service.

Nucleare, ma quanto ci costi!

Senza un'accelerazione degli investimenti in ricerca & sviluppo i reattori non saranno competitivi rispetto alle centrali a carbone e gas. A danno di clima e ambiente

di Valentina Bosetti @



L'elettricità prodotta tramite nucleare è considerata come una delle risposte chiave alla necessità di ridurre le emissioni di gas serra e diversificare l'offerta energetica senza alzarne eccessivamente i costi. Negli ultimi vent'anni la crescita del nucleare è stata modesta rispetto al passato, con una media di quattro reattori all'anno connessi alla rete. Il dissenso del pubblico, come anche considerazioni economiche e politiche, hanno contribuito a questa notevole riduzione della espansione del nucleare. L'incidente di Fukushima del marzo 2011 non ha fatto che esacerbare questo fenomeno. D'altra parte però, perché il nucleare giochi un ruolo importante nel raggiungimento dell'obiettivo di non superare i 2 gradi di aumento della temperatura, sancito con l'accordo di Copenaghen, almeno 25 larghi reattori dovrebbero essere allacciati alla rete ogni anno a partire da oggi e per i prossimi 40 anni.

Una potenziale risposta a questa contraddizione potrebbe risiedere nella innovazione tecnologica: nuove tecnologie nucleari che offrano costi ridotti e miglioramenti nella sicurezza, che siano meno suscettibili a rischi di proliferazione nucleare, che utilizzino l'uranio in modo più efficiente e comportino una riduzione delle scorie nucleari. Diventa quindi di cruciale importanza domandarsi quale sia il ruolo di politiche pubbliche per promuovere tale innovazione.

In un recente studio, Laura Anadon, Valentina Bosetti e altri (*Expert Judgments about*

RD&D and the Future of Nuclear Energy, Environmental, Science & Technology, 2012) hanno raccolto le opinioni di oltre sessanta esperti, americani ed europei, sull'evoluzione del costo capitale di tre classi di reattori nucleari: reattori di terza generazione, simili a quelli sul mercato oggi, reattori di prossima generazione (quarta generazione) e piccoli reattori modulari (SMRs). La raccolta delle opinioni degli esperti tramite questionari strutturati online, interviste e workshop, è avvenuta prima e dopo l'incidente di Fukushima; questo ha reso possibile controllare eventuali distorsioni generate dalle reazioni all'evento. Quello che emerge da questo studio è che se la spesa in ricerca e sviluppo per nuovi reattori rimanesse la stessa di oggi, i reattori di terza generazione fra vent'anni costerebbero almeno quanto costano oggi. Anche se questo



@valentina.bosetti
@unibocconi.it

Professore associato della Bocconi, è direttore vicario pro tempore del centro di ricerca IEFE Bocconi

può destare stupore, poiché in genere il prezzo delle tecnologie scende nel tempo, i costi di investimento degli impianti nucleari sono in effetti cresciuti negli ultimi anni in Francia e negli Stati Uniti. Questo è in gran parte dovuto all'evoluzione degli standard di sicurezza e delle politiche pubbliche e gli esperti si aspettano che questa tendenza continui. Un messaggio sui costi analogo, e addirittura rinforzato, emerge anche per i reattori di nuova generazione e per i piccoli reattori modulari. Gli esperti, che provengono dal settore privato, ma anche dal mondo accademico e da quello delle istituzioni, concordano però sulla necessità di un'accelerazione negli investimenti in ricerca e sviluppo che, anche se si tradurrebbe solo in minima parte in una riduzione dei costi, avrebbe importanti ricadute su altri aspetti quali la sicurezza e la gestione delle scorie. In generale lo studio solleva seri dubbi sulla realizzazione di scenari di espansione del nucleare quali quelli descritti in diversi studi di settore, nei quali lo sfruttamento dell'atomo ha un importante ruolo nella mitigazione del cambiamento climatico e nella risposta a problemi di sicurezza e di accesso all'energia. Infatti, se le proiezioni dei costi degli esperti si riveleranno corrette, nei prossimi venti anni le centrali nucleari difficilmente saranno competitive con quelle a carbone o a gas, a meno di politiche climatiche aggressive che impongano un prezzo del carbone sostanzialmente più elevato di quello che vediamo oggi sul mercato europeo.

Bocconi



Mediazione, ripartire dall'obbligatorietà

Bocciata dalla Consulta, resta lo strumento principale per una nuova cultura forense. Con al centro il cittadino

di Cesare Cavallini @

Neppure troppo a sorpresa la Corte Costituzionale ha bocciato a fine ottobre la legge sulla mediazione civile e commerciale, nella parte in cui ne prevede(va) l'obbligatorietà per alcune predefinite categorie di liti. Liti ritenute fonte di un massiccio accesso alle aule dei tribunali e, quindi, causa di inesauribile aumento del contenzioso civile, con le ovvie ricadute sulla durata (eccessiva) dei processi. Ma la decisione della Consulta non boccia affatto nel merito la legge sulla mediazione.

PER APPROFONDIRE

Bocciato nel diritto civile, l'istituto della mediazione resta vivo e (abbastanza) vegeto nel diritto tributario e penale. Nel primo, in particolare, come sottolinea in un articolo

Stefania Boffano, lectrice della Bocconi (foto in alto), lo strumento sembra dare risultati proprio nel senso della riduzione del contenzioso, obiettivo primario nella scelta di rendere obbligatoria la mediazione. Sono 1.300 nella sola Lombardia, infatti, le istanze presentate nei primi 4 mesi di avvio dell'istituto e il 90% delle 220 già trattate si è concluso con esito positivo. Sul fronte del diritto penale il ricorso alla mediazione è invece ancora limitato. Lo evidenzia **Eleonora Montani** (foto in basso), docente di criminologia alla Bocconi, che sottolinea però la valenza profonda di principio pacificatore dello strumento. Lavorando sulla rottura del patto fiduciario che ci lega gli uni agli altri, la mediazione ha infatti l'obiettivo di recuperare la fiducia nell'altro attraverso un lavoro costruttivo. Mediazione e giustizia riparativa sono dunque un importante fattore di equilibrio tra le forme di controllo sociale penale ed extrapenale.

www.viasarfatti25.unibocconi.it/boffano
www.viasarfatti25.unibocconi.it/montani

ne civile obbligatoria. La previsione dell'obbligatorietà è stata ritenuta non compatibile con i principi costituzionali per un vizio formale (pur se assolutamente rilevante) compiuto dal legislatore delegato con riferimento al limite posto dal legislatore delegante. In altre parole il governo del tempo ha ecceduto nel prevedere l'obbligatorietà della mediazione civile, pur se nel quadro di una previsione normativa di ben più ampio respiro, in cui l'obbligo di mediare preventivamente l'instaurazione di un giudizio civile era riservato a una rosa predefinita di liti civili e commerciali.

Chi ha vinto e chi ha perso? Interrogativo lecito, data la pugnace resistenza dell'avvocatura all'indomani (ma anche prima) dell'introduzione del D. Lgs. n. 28/2010. E, ancor più, del plauso manifestato alla pronuncia della Corte, accompagnato dal tono pomposo e tipico di una vittoria epocale a favore del diritto dei cittadini ad avere la garanzia del così detto giusto processo.

La decisione della Corte Costituzionale non boccia la legge sulla mediazione civile obbligatoria nel merito ma per un vizio formale. Ora serve una legge ordinaria

Rispondo con franchezza. Non ha vinto nessuno, neppure e soprattutto l'avvocatura, ripiegata invero su esigenze spesso conservatrici e contraddittorie (come il *laissez faire* dell'ormai inaccettabile e inattendibile esame di abilitazione professionale). Non ha vinto il così detto giusto processo, divenuto ormai stilema di comodo utilizzato spesso fuori contesto e in modo opportunistico a giustificazione apparente di ben diversi obiettivi raggiunti.

Ha perso invece un'occasione proprio il cittadino comune, quello non a caso parte attiva o passiva delle liti per cui era prevista l'obbligatorietà della mediazione pre-



@cesare.cavallini
@unibocconi.it

Ordinario di Diritto processuale civile alla Bocconi, è autore per Egea del Codice di procedura civile 2012 e leggi complementari a tutela dell'impresa

ventiva. Ha perso di conseguenza l'intero sistema del servizio-giustizia, che vedrà probabilmente immutato non solo il numero delle liti, ma anche la durata delle medesime. È pur vero che solo una minima parte delle istanze di mediazione preventiva aveva finora dato esito positivo, evitando il processo; sì che facile è stata ed è l'obiezione dell'inutilità dell'istituto, proprio dal punto di vista della funzione deflattiva, oltre a quella dei costi elevati di accesso della mediazione per il cittadino comune. Ma *adducere incoveniens non vale solvere argumentum*, recita un saggio brocardo della nostra tradizione giuridica; sì che, abbandonati proclami trionfalisticci e richiami affrettati a garanzie per il cittadino, messe da parte apparenti esigenze dell'avvocatura, che invero celano strutturali debolezze di organizzazione, proprio dall'insuccesso di questo primo banco di prova dell'istituto della mediazione civile obbligatoria si può ripartire, con lo strumento della legge ordinaria, per rimodularne la previsione normativa.

Continuo a ritenere l'obbligatorietà della mediazione l'unico efficace strumento di persuasione nella cultura civica e forense delle potenzialità dell'istituto; ma ciò non è sufficiente se all'obbligatorietà non seguono la serietà e l'estrema professionalità dei soggetti mediatori, l'onerosità a buon fine a carico delle parti della mediazione e la previsione dell'altrettanto obbligatoria difesa tecnica con la sola esclusione delle liti di modico valore. E allora si apprezzeranno ancor più gli effetti della pronuncia della Consulta. ■

Cina regina dell'm&a Italia terra di occasioni

Nel breve-medio periodo secondo l'Osservatorio del Cresy Bocconi il nostro paese offrirà opportunità agli investitori

di Leonardo Etro e Sara Alberti @

Nei primi nove mesi del 2012 le operazioni di acquisizione e fusione hanno subito un nuovo drastico calo in termini di numerosità e volumi. Le operazioni censite dall'Osservatorio m&a del Cresy Bocconi sono state, infatti, 172 contro le 226 dei primi nove mesi del 2011, con una riduzione del 24%. In termini di volumi si è registrato un dimezzamento, passando dai 53 miliardi di euro del 2011 ai 25 del 2012. L'inizio di questo nuovo ciclo negativo in Italia risale al secondo semestre del 2011 e preme sottolineare la completa scomparsa di operazioni di grandi dimensioni nel nostro paese.

Quasi il 70% delle operazioni ha avuto luogo all'interno dei confini domestici e molto contenute, pari circa al 7%, sono le operazioni realizzate all'estero (il restante 23% rappresenta operazioni di soggetti esteri su aziende italiane). L'm&a nel paese rimane trainato dalle imprese di grandi dimensioni, mentre le pmi, nonostante le problematiche dovute alle ridotte dimensioni fin troppo spesso evidenziate nel dibattito politico e accademico, risultano restie a intraprendere un percorso di crescita esterna.

Un recente studio condotto da JPMorgan ha evidenziato come l'Emea (Europa, Medio Oriente e Africa), con oltre 370 miliardi di dollari tra 2011 e 2012, sia, per il resto del mondo, l'area geografica target per investimenti finanziari e industriali. Nonostante nel panorama mondiale dell'm&a sia sem-

pre più rilevante l'attività condotta da alcuni paesi emergenti e molti stati europei abbiano da tempo intrapreso fitte relazioni commerciali con questi, l'Italia risulta ancora poco presente nelle operazioni cross border internazionali.

Alcuni player asiatici, in primis Cina e Giappone, si sono ritagliati un ruolo primario nello scenario globale dell'm&a. La Cina nei primi anni 2000 era praticamente assente sul mercato dell'm&a cross border, con un numero di operazioni annue compreso tra 30 e 50 e un controvalore che ha raggiunto i 10 miliardi di dollari solo nel 2005. Tra il 2011 e il 2012, invece, ha realizzato 646 transazioni oltre i confini nazionali per un controvalore superiore a 100 miliardi, di cui ben 90 miliardi investiti fuori dal continente asiatico. Discorso simile anche per il Giappone che, negli ultimi due anni, grazie anche all'apprezzamento dello yen, ha realizzato all'estero circa il 40% della propria attività di m&a. Tornando all'Italia, nonostante le attività di finanza straordinaria al momento siano molto contenute, riteniamo che esistano delle opportunità da sfruttare nel breve-medio termine. Il sistema bancario, in primo luogo, deve sostenere queste iniziative: mentre le grandi banche commerciali italiane hanno incrementato l'esposizione verso il debito sovrano, a discapito dei prestiti alle imprese, le banche

L'OSSERVATORIO

Svolgere attività di ricerca sulle maggiori operazioni di fusione e acquisizione che coinvolgono investitori e società italiane: è l'obiettivo dell'Osservatorio m&a promosso all'interno del Cresy, Centro di ricerche su sostenibilità e valore della Bocconi. L'Osservatorio è diretto da Leonardo Etro (SDA Bocconi) e Antonio Salvi (LUM Jean Monnet), sotto il coordinamento di Maurizio Dallocchio (Nomura chair of corporate finance, Bocconi).

L'attività di studio dell'Osservatorio m&a, che si avvale della collaborazione di esperti in campo giuridico, economico, finanziario e manageriale, riguarda principalmente il processo di raccolta ed elaborazione dei dati relativi alle transazioni che coinvolgono le società italiane, dati arricchiti da un esame della performance finanziaria degli attori coinvolti sia nel breve, sia nel lungo periodo. In aggiunta alla sua usuale attività di ricerca, l'Osservatorio promuove anche iniziative ad hoc volte a sviluppare l'attività di merger and acquisition sul mercato domestico.

estere e le banche di credito cooperativo continuano a essere possibili fonti di finanziamento per le operazioni. In secondo luogo, i fondi di private equity, nonostante le difficoltà nella raccolta connesse alla crisi, dispongono al momento di un'ingente liquidità da investire e si osserva un crescente orientamento verso transazioni di limitate dimensioni. Una terza strada è rappresentata dal costante incremento della liquidità presente in molte grandi imprese italiane, stimata in oltre 99 miliardi di dollari, negli ultimi 5 anni. La principale motivazione risiede nelle condizioni macroeconomiche recessive italiane che certamente non favoriscono lo slancio verso investimenti nell'economia reale da parte degli imprenditori, i quali preferiscono accumulare ricchezza in attesa di tempi migliori anche per operazioni di acquisizione.

Il limitato impatto attuale dell'm&a sull'Italia si può osservare dal peso delle operazioni delle nostre aziende in qualità di acquirente sul pil del nostro paese, pari nel 2011 all'1,4%, contro il 5,3% della Spagna e il 4,2% della Francia. Infine, svolgendo una prima analisi settoriale, emerge come l'Italia sia ancora specializzata principalmente in settori low tech e come siano estremamente limitati gli investimenti in digital company. Numerose sono state, invece, le operazioni condotte in settori tipici del Made in Italy, quali alimentare e fashion, ma troppo spesso in questi ambiti l'Italia è risultata preda di acquisizioni estere. ■

@sara.alberti
unibocconi.it

Ricercatrice presso il Cresy, Centro ricerche su sostenibilità e valore della Bocconi

@leonardo.etro
sdabocconi.it

Professore a contratto di finanza aziendale, è direttore dell'Osservatorio M&A del Cresy Bocconi



Il brand sono io

Figura centrale nell'organizzazione dell'impresa, è guardiano, costruttore e gestore della marca

di Bruno Busacca e Maria Carmela Ostillio @

Un ruolo sempre più articolato e proiettato a livello internazionale, che coinvolge attività diverse, si basa su sofisticate competenze tecniche e manageriali, richiede impegno e dedizione nella gestione di una tra le più importanti risorse immateriali dell'impresa. Sono i tratti salienti che caratterizzano il ruolo del brand manager, emersi da una ricerca svolta dagli autori insieme a Chiara Solerio e Marta Pizzetti dell'area marketing di SDA Bocconi e in collaborazione con il Cermes Bocconi.

La ricerca si è strutturata in fase qualitativa, che ha coinvolto 64 brand manager di 18 aziende nazionali, multinazionali, b2b e b2c, e in una survey con un questionario strutturato, al quale hanno risposto 187 brand manager. Sono stati indagati numerosi aspetti legati al brand management, come ad esempio gli ambiti di responsabilità, le interfacce organizzative, le competenze necessarie (oggi e domani), il livello di soddisfazione per il lavoro svolto, il processo di valutazione. Dal ricco database raccolto sono emersi molteplici spunti di riflessione. Ad esempio, la rilevazione delle denominazioni del ruolo (ben 62 diverse) e delle interfacce organizzative ha evidenziato come il brand manager si trovi a svolgere una importante funzione

di cerniera tra esterno e



**@carmela.ostillio
@sdabocconi.it**

Professore a contratto in Bocconi, insegna nell'ambito del Biennio di specializzazione di Marketing dei corsi Consumer behaviour e Brand management

**@bruno.busacca
@unibocconi.it**

Direttore di SDA Bocconi School of management, è professore ordinario presso il Dipartimento di marketing della Bocconi

OCCHIO AL MARCHIO

Nel mosaico di elementi da tenere in conto nella gestione aziendale, una tessera sempre più importante è la cura strategica del marchio aziendale, o, per dirlo all'inglese, il brand management. Un corso specifico di formazione executive, dedicato in particolare a brand manager e marketing manager delle aziende è offerto da SDA Bocconi proprio con questo obiettivo: capire da cosa dipenda il successo di una marca e quali siano gli stadi di sviluppo del valore del brand, in modo tale da imparare a potenziarlo grazie a corrette scelte di marketing. Il corso si chiama Brand value management, dura tre giorni e la prossima edizione è in programma il 9 ottobre 2013 (costo: 3.500 euro + iva, www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/brand-value-management). Più direttamente focalizzato sugli aspetti chiave della comunicazione aziendale è poi il corso di Corporate and marketing communication, in programma dal 25 al 29 novembre 2013 (4.200 + iva, www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/corporate-marketing-communication). Il corso è dedicato a communication manager e a quanti, all'interno della funzione marketing, si occupino della gestione operativa della comunicazione. Entrambi i corsi danno diritto all'iscrizione annuale alla marketing community della SDA Bocconi.

emerge una giornata spesso "stancante o stressante", ma altrettanto spesso giudicata particolarmente "piena, ricca, interessante e fruttuosa".

Un'analisi di regressione ha inoltre evidenziato che il grado di soddisfazione per il proprio lavoro, mediamente pari al 70% del valore massimo, è influenzato positivamente dal livello di orientamento al mercato dell'impresa (misurato mediante la consolidata scala, elaborata da Narver e Slater).

Peraltra l'orientamento al mercato influenza anche, sempre in senso positivo, la giustizia del processo di valutazione delle performance lavorative, con particolare riferimento sia alla dimensione procedurale che a quella distributiva (concernenti, rispettivamente, le procedure seguite e il loro risultato finale).

In sostanza, nelle imprese caratterizzate da una maggiore market orientation il brand manager risulta più soddisfatto, anche per la maggiore equità del processo di valutazione della sua performance. Tale processo di valutazione risulta nel complesso bilanciato e coinvolge più aspetti: risultati economici e competitivi conseguiti dalla marca gestita, capacità relazionali e capacità di innovazione. ■

Campioni di sponsorship Ma non in Italia

Solo nel nostro paese l'investimento in sponsorizzazioni è in calo. Il settore che la fa da padrone resta lo sport

di Paolo Guenzi @

In Italia, il mercato delle sponsorizzazioni sta attraversando una fase di profonda difficoltà. Una situazione in contrasto rispetto a quella mondiale, dove, nonostante il calo complessivo degli investimenti pubblicitari, l'anno scorso gli investimenti in sponsorizzazioni sono aumentati. Secondo una survey di Ieg sui decision maker, la percentuale dei budget di marketing allocata alle sponsorizzazioni è in crescita e ammonta al 19% del totale. Il 50% degli intervistati dichiara che negli anni il ritorno sugli investimenti in sponsorizzazione è aumentato, a fronte di solo un 6% che afferma sia diminuito. Lo sport è l'ambito principale nel quale le imprese investono risorse in progetti di sponsorizzazione: per esempio in Europa si stima che l'86% delle sponsorizzazioni siano fatte in ambito sportivo.

Gli investimenti in sponsorizzazioni spor-

tive generano benefici soprattutto se sono gestiti in chiave strategica, in un'ottica di lungo periodo. L'uso di una prospettiva strategica è considerato dai manager il fattore critico di successo più importante nella gestione di una sponsorship.

Nella letteratura scientifica ci sono poche indicazioni capaci di guidare realmente un'impresa nelle scelte relative a cosa sponsorizzare e a come ottenere il massimo da questi investimenti.

Nella scelta della sponsorizzazione, i tipici fattori di valutazione fondamentali riguardano l'esposizione/visibilità dello sponsor, l'immagine di chi è sponsorizza-

I Notorietà e aumento delle vendite i due obiettivi che le aziende si prefiggono di raggiungere quando scelgono di essere sponsor di eventi



@paolo.guenzi
sdabocconi.it

Associato della Bocconi, coordina il programma Sport marketing della Sport business academy

to e la sua affinità rispetto ai valori e agli obiettivi di posizionamento dello sponsor. Inoltre, si valutano la copertura e la qualità della comunicazione della sponsorship e il numero e il tipo di privilegi offerti allo sponsor, ad esempio in termini di opportunità di hospitality in business club o sky-boxes riservati. Infine, l'esclusività, ovvero quanti altri sponsor sono associati all'oggetto della sponsorizzazione.

Altri fattori critici di successo sono la capacità di permettere allo sponsor di entrare in contatto con la giusta target audience, di garantire un forte branding soprattutto da un punto di vista iconografico (utilizzo estensivo del logo, della mascotte, dei colori, di jingle dell'impresa sponsor), di far sviluppare adeguate iniziative di attivazione, di permettere di creare partnership con vari soggetti (ad esempio altri sponsor). L'aspetto più complicato rimane la misurazione del ritorno sull'investimento: nella maggior parte dei casi ci si limita a esaminarne l'impatto solo in termini di notorietà acquisita dal brand degli sponsor. Uno studio condotto su 83 ricerche pubblicate sul tema della misurazione dell'impatto della sponsorizzazione ha riscontrato che solo molto raramente ci si spinge a valutare i risultati che essa produce sulle effettive vendite dello sponsor, o perlomeno sull'intenzione di acquisto dei clienti. Secondo la survey di Ieg, l'84% dei manager dichiara che è aumentata la necessità di avere risultati attendibili sul rendimento delle sponsorizzazioni. Tuttavia il 72% degli investitori in sponsorizzazione afferma di investire nulla o meno dell'1% del budget della sponsorship per misurarne i risultati. Gli sponsor valutano soprattutto ciò che è più semplice da misurare, ovvero i risultati in termini di notorietà, ma negli ultimi cinque anni fra gli obiettivi più importanti che guidano la scelta della property da sponsorizzare, l'aumento delle vendite che ci si prefigge di conseguirne è quello che è aumentato maggiormente.





BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Luca Bondini** (laureato in Economia aziendale nel 1995) è stato nominato responsabile mercato pubblica amministrazione di i-Faber. Bondini ha lavorato in Andersen Consulting.



■ **Maria Giovanna Calloni** (laureata in Economia aziendale nel 1987) è la nuova responsabile finanza e controllo di gestione di Fidia Ambiente. Ha lavorato in Memorex Telex e Merrill Lynch.

■ **Giulia Cavalli** (laureata in Economia aziendale nel 1997) è stata nominata chief financial officer di Microsoft Italia. Cavalli è in Microsoft dal 2010, prima ha maturato esperienze in Accenture e AstraZeneca.

■ **Luca Dozio** (laureato in Economia aziendale nel 1991) è stato nominato customer experience director di Tnt Express Italy. Dozio è in Tnt dal 1995.

■ **Luca Giorerini** (laureato in Economia aziendale nel 1990) è il nuovo chief financial officer di Primi sui motori. Giorgerini è stato cfo di Erg Renew, Enertrad e Tecnosistemi.

■ Hsbc ha nominato **Stefano Giudici** (laureato in Economia aziendale nel 1994) head of global banking per l'Italia. Avrà la responsabilità sulle attività di investment banking e su quelle di corporate banking. Giudici ha lavorato 11 anni nella sede londinese di Lazard.

■ **Gian Marco Nicelli** (laureato in Economia aziendale nel 1990) ha assunto l'incarico di direttore generale del Gruppo Aion Renewables S.p.A. Nicelli, tra le altre esperienze, ha lavorato anche in Pirelli Re, Aedes Spa, Sanpaolo Imi Internazionale.

■ Seat Pagine Gialle ha nominato **Vincenzo Santelia** (laurea in Discipline economiche e sociali nel 1987) amministratore delegato. Santelia ha lavorato in Unilever e Bain&Co.

SDA Bocconi, è l'ora di Bruno Busacca

Cambio al vertice di SDA Bocconi, la school of management dell'Università Bocconi, con la nomina a direttore di **Bruno Busacca**, professore ordinario presso il dipartimento di Marketing. Busacca, che succede ad **Alberto Grandio**, in carica dal 2006, è stato nominato dean della Scuola dal consiglio d'amministrazione della Bocconi, su proposta del rettore **Andrea Sironi**, che così completa la sua nuova squadra. Busacca rimarrà in carica per i prossimi due anni. Dopo aver perfezionato gli studi presso Hec Paris e la School of business administration dell'Università di Berkeley, Busacca ha diretto prima



Federica Fusi



Carlo Starace



Pietro Curatolo



Silvia Sommariva

il Marketing department e successivamente la Divisione di formazione manageriale su misura - Imprese (2004-08) e la Divisione master di SDA Bocconi (dal 2008). È autore di numerose pubblicazioni accademiche nazionali e internazionali su temi relativi all'analisi del consumatore, le strategie di marketing e la creazione di valore, la customer satisfaction e il brand management. Busacca ha voluto ricordare gli ottimi risultati conseguiti da SDA Bocconi sotto la guida di Alberto Grandio, dichiarando di volere orientare il suo mandato nella direzione della continuità, con particolare focus sull'innovazione e sullo sviluppo internazionale. "Mi confortano nel perseguitamento di questi obiettivi sfidanti", ha proseguito, "la conoscenza della Scuola e dei suoi meccanismi di funzionamento, accumulata negli anni da diverse prospettive, ma soprattutto la certezza di poter contare su persone di grande qualità".

Tomaso Eridani

Bruno Busacca, professore ordinario di Marketing e nuovo dean SDA Bocconi

luppo internazionale. "Mi confortano nel perseguitamento di questi obiettivi sfidanti", ha proseguito, "la conoscenza della Scuola e dei suoi meccanismi di funzionamento, accumulata negli anni da diverse prospettive, ma soprattutto la certezza di poter contare su persone di grande qualità".

Tomaso Eridani

UN VIOLINO DA PAURA

Il violino dalle corde di lana è il suo secondo lavoro da regista per BS StudentsTV: Alessandro Valbonesi, nato a Forlì 22 anni fa e iscritto al primo anno del corso di laurea in Economics and management in arts, culture, media, è un autodidatta. "Ero alle medie quando ho girato il mio primo cortometraggio", ricorda: "Doveva essere un horror, ma faceva più ridere che altro!". Questo, invece,



è un thriller pieno di suspense, ambientato in una casa sul lago piena di misteri. "È un

corto pensato per il web", spiega: in una delle scene finali, lo spettatore deve cliccare su un oggetto nascosto per accedere a un flashback che svela il mistero. "Abbiamo cercato di andare oltre la classica forma di interattività del web a risposta multipla", prosegue. "Lo spettatore deve attivarsi in modo critico per scovare il dettaglio che nasconde la chiave di lettura del film". Il corto è online dal 5 dicembre, il giorno del compleanno di Alessandro.

I politici li valutiamo noi

Tra un "vero" e una "panzana pazzesca" c'è anche il "pinocchio andante": questi i giudizi sulle pagelle online dei politici, valutati in base alla veridicità delle loro dichiarazioni. È l'idea di Pagella Politica, sito creato da un team di 10 professionisti, tra i quali i bocconiani **Federica Fusi** e **Silvia Sommariva** (Clapi), **Pietro Curatolo** (Giurisprudenza) e **Carlo Starace** (Des), che hanno importato il format dell'americano Fact-

Check.org nella convinzione che "in Italia sia arrivato il momento di diffondere l'abitudine di verificare i dati che ci vengono propinati dalla politica", dice Federica. Un servizio di monitoraggio che vuole fornire "una rappresentazione semi-seria del livello complessivo di veridicità del politico": il profilo di ogni politico, infatti, è completato dall'immagine di un personaggio al quale, a ogni bugia, si accorciano le gambe.

Laura Fumagalli



INCARICO INTERNAZIONALE PER MAURO BINI

Mauro Bini, professore ordinario presso il dipartimento di Accounting della Bocconi e presidente del consiglio di gestione dell'Oiv, Organismo italiano di valutazione, è stato nominato membro del professional board dell'International valuation standard per il triennio 2012-2015. Il mandato è rinnovabile. "L'Ivsc è lo standard setter internazionale dei principi di valutazione di aziende, strumenti finanziari, immobili e hard asset", spiega Bini, "e il suo compito è emanare guide applicative dei principi di valutazione e identificare standard professionali per la selezione, la formazione permanente e i codici etici degli esperti di valutazione. L'Ivsc fa parte di un'unica struttura a due pilastri con lo Iasb, l'International accounting standards board".

LEGA NORD, OLTRE LA CRONACA

Il fenomeno Lega Nord è oggetto di cronaca o di analisi sociologica. Considerato il magnifico quadro politico-ideologico, è il momento di approfondimenti sul piano della storia e della teoria. Scavando in profondità si scopre un paesaggio di padri nobili che in pochi conoscono: Bruno Salvadori, Emile Chanoux, Denis de Rougemont e Guy Héraud, oltre a Carlo Cattaneo e a Gianfranco Miglio. Stefano Bruno Galli, in *Le radici del federalismo. Viaggio nella storia del fenomeno Lega* (Ube, 168 pagg., 16 euro), ne ricostruisce la storia ideologica, individuando il filo rosso che tiene insieme queste personalità, e spiega in quale misura hanno inciso sul progetto politico leghista.



COLLABORARE PER CRESCERE

Meno finanza e più società. Così suona oggi l'appello condiviso da più parti quando si parla di crescita. Alla ricerca di una via per generare valore, il modello alternativo deve ripartire dall'interno delle imprese e dalle capacità delle persone. *Lavorare o collaborare? Networking sociale e modelli organizzativi del futuro* (Egea, 224 pagg., 29,50 euro) è il nuovo libro di Nicola Palmarini la cui domanda implica nella realtà più di un semplice shift pratico, facilitato dalla tecnologia social del momento. Le aziende devono chiudersi o aprirsi? Resistere o mettersi in gioco? "È arrivato il momento di collaborare", questo il monito dell'autore.



Istruiti per precetto



valori culturali e le norme sociali promossi dall'ebraismo duemila anni fa, più ancora delle proibizioni e delle persecuzioni, hanno forgiato la storia economica e demografica degli ebrei, sostengono Maristella Botticini e Zvi Eckstein in *I pochi eletti. Il ruolo dell'istruzione nella storia degli ebrei, 70-1492* (Università Bocconi Editore, 434 pagg., 34 euro). Analizzando quindici secoli di storia ebraica attraverso la lente della teoria economica, gli autori individuano come elemento centrale della storia prima culturale e poi economica e demografica degli ebrei l'implementazione, a partire dal I e II secolo d.C., della norma religiosa che prescriveva a ogni ebreo di mandare i figli a scuola o in sinagoga per imparare a leggere e per studiare la Torah. Questa norma religiosa contribuì a diffondere l'istruzione tra la popolazione ebraica che, tra il I e il VII secolo d.C., andò di pari passo con un processo di conversione volontaria di una parte degli ebrei ad altre religioni che non imponevano questa onerosa norma sociale. Le conversioni volontarie, unite al calo generale della popolazione e ai massacri di ebrei durante le guerre, contribuirono

no in buona parte a ridurre la popolazione ebraica, che all'avvento nel VII secolo dell'Islam era diminuita di quasi l'80% rispetto al I secolo. "Quando l'espansione dell'impero musulmano nell'VIII e IX secolo diede un fortissimo impulso al commercio e alla nascita di città dove si concentrava la richiesta di professioni ad alta specializzazione da parte di persone istruite" affermano gli autori, "gli ebrei si trovarono ad avere un vantaggio comparato in queste attività urbane specializzate che innescò un processo volontario di transizione della popolazione ebraica dall'agricoltura alle attività artigianali, al commercio locale e a lunga distanza, al cambio di valute e al prestito di denaro, all'insegnamento e alla professione medica". Gli ebrei intrapresero un processo di diaspora alla ricerca di opportunità economiche in tutto il mondo. Le restrizioni sulle attività economiche degli ebrei, le persecuzioni nonché le espulsioni delle comunità ebraiche che cominciarono a caratterizzare la loro storia in Europa dal tardo medioevo in poi furono la conseguenza, e non la causa, della peculiare specializzazione economica degli ebrei nelle professioni più redditizie.

Rifugiati d'Italia

Con la trasformazione dello scenario geopolitico degli anni Novanta, da paese di emigranti l'Italia è diventata una nazione di immigrazione. Ma non tutti gli immigrati hanno le stesse motivazioni per l'abbandono del paese d'origine. Tenendo conto della legislazione italiana sull'immigrazione e del reato di clandestinità nel più ampio contesto internazionale, Marina Calloni, Stefano Marras e Giorgia Serughetti in *Chiedo asilo. Essere rifugiato in Italia* (Università Bocconi Editore, 2012, 224 pagg., 20 euro) presentano in modo semplice e conciso le questioni salienti che caratterizzano oggi la condizione del richiedente asilo in Italia e più in generale lo status del rifugiato politico nell'età globale. Da una parte chi è spinto da ragioni economiche o familiari, dall'altra chi invece è costretto a lasciare il proprio paese a causa di persecuzioni politiche: due tipologie di immigrati che ricadono però sotto legislazioni diverse. Negli ultimi anni, tuttavia, con i respingimenti indiscriminati alle frontiere marittime non si è fatta alcuna distinzione fra migranti economici e migranti forzati e l'Italia è stata per questo condannata dal Consiglio d'Europa.





La terra di chi parla schwyzerdütsch

La Svizzera... un paese che richiama ricordi di racconti lontani, con genitori o nonni emigranti in cerca di lavoro nel tardo dopoguerra. Partivano, senza niente o quasi, in Svizzera o in tanti altri paesi del mondo, per trovare lavoro, mettere da parte qualche soldo e rientrare prima possibile. Molti si sono fermati, con l'idea di tornare in Italia prima o poi, e tanti sono ancora qui. Malvisti all'inizio, come ogni cosa che non si conosce e non si vuole conoscere, si sono poi fatti apprezzare per la loro buona volontà e operosità. Oggi i secondi (si chiamano così i figli degli italiani nati in Svizzera) fanno parte integrante del tessuto economico locale e si riconoscono facilmente per la loro abilità nel mescolare italiano e schwyzerdütsch (il dialetto/lingua locale) più volte in una stessa frase.

L'immigrazione tradizionale esiste ancora, ma proviene da paesi nuovi e ancora poco conosciuti, quindi di nuovo malvista. A questa immigrazione se n'è aggiunta una nuova, quella del capitale intellettuale (oltre a quello finanziario, ahimè, ma qui entriamo in tutt'altro discorso): giovani laureati, magari con un master in tasca e qualche esperienza internazionale, che scelgono di venire in Svizzera. Tanti italiani, ma non solo: un po' da tutt'Europa e anche da altre parti del mondo. Si trasferiscono di solito con un contratto già in tasca, allettati anche dalla forte cifra che vi è iscritta. Tanti giovani alle prime armi, ma anche tanti che, dopo una bella esperienza di lavoro all'estero, sono rientrati in Italia sperando di poter continuare a crescere nel proprio ambito lavorativo, senza successo.

La Svizzera... quando arrivano qui cosa trovano? Trovano un paese che funziona e attrae talenti da tutto il mondo, un paese in cui si investe nella ricerca e nelle infrastrut-

ture, un paese in cui il mercato del lavoro presenta un tasso di disoccupazione intorno al 3% e in cui non devi aspettare gli "-anta" per sperare di poter essere considerato per un ruolo di rilievo a parità di competenze. Trovano un paese che dà ancora valore alla natura, in cui i servizi pubblici funzionano e con un sistema di trasporti pubblici integrato che collega anche i paesini più sperduti con puntualità, ovviamente, svizzera.

Ma trovano anche un paese con un costo della vita molto alto, in cui le regole spesso cambiano da cantone a cantone (e ce ne sono 26 nella Confederazione Elvetica) e in cui il diritto di voto alle donne è stato dato nel 1971 (addirittura nel 1990 in uno dei cantoni e inoltre imposto da decisione federale). Trovano un paese in cui il consenso è alla base del sistema decisionale, per cui spesso ci vogliono tempi lunghi per raggiungere un compromesso, e il tasso di partecipazione alle elezioni e ai vari referendum è quasi sempre sotto il 50% (da notare che ci sono stati oltre cento referendum a livello federale negli ultimi 20 anni, senza contare quelli a livello cantonale e comunale). Trovano un paese in cui si può richiedere la nazionalità solo dopo 12 anni di presenza, con regole che variano da cantone a cantone e spesso da comune a comune, e spetta all'assemblea comunale decidere se concederla o meno (non è un diritto che si acquisisce). Trovano un paese in cui i valori di giustizia ed equità si incontrano e scontrano con quello della riservatezza, fino a creare situazioni difficili da comprendere per un non svizzero.

Trovano tutto sommato un paese in cui si vive bene e da cui sempre di più si decide di non ripartire. Un'isola felice? Forse, ma tante cose stanno cambiando e il mare intorno si sta facendo mosso. ■

Chiara Rinaldi vive in Svizzera dal 2006 dopo aver completato l'MBA full time l'anno prima. In precedenza ha lavorato in Italia e in Francia in vari ruoli gestionali nel settore aeronautico e della logistica. Da alcuni anni si occupa di social entrepreneurship e sostenibilità (in particolare strategia, gestione del rischio ambientale e sociale, stakeholder engagement e bilancio di sostenibilità).

Chiara è chapter leader della BAA Zurich dal 2009 (e membro del board dal 2006) e attivamente coinvolta in varie non profit.

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.

Anche quest'anno SDA Bocconi School of Management si conferma la prima Scuola in Italia e l'unica italiana tra le top business school in Europa secondo i più recenti ranking nazionali e internazionali. Questi riconoscimenti premiano l'impegno che da oltre 40 anni la Scuola dedica a imprese e istituzioni per sviluppare la crescita delle persone e l'innovazione delle organizzazioni attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

•
SDA Bocconi

LEGO STORY

Mikael
Lindholm

Frank
Stokholm

Leonardo
Previ



Mikael Lindholm
Frank Stokholm
Leonardo Previ

1932 - 2012

OTTANTA ANNI
DI STORIA DEL MATTONCINO
PIÙ FAMOSO DEL MONDO

DA PICCOLO LABORATORIO
DI CARPENTERIA
A UNO DEI PIÙ GRANDI
PRODUTTORI DI GIOCATTOLI
DEL PIANETA



e Egea

disponibile anche in versione epub



Segui Egea su



Egea

www.egeaonline.it