

via Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 4 - anno VIII aprile 2013

ISSN 1828-6313

*Dall'alto, in senso orario,
Andrea Rurale (docente),
Ursula Rigamonti
(dipendente), Flavio
Ciabattoni (studente),
Maria Laura Scuri
(studentessa),
Federica Bandini
(docente), Daniela Miglioli
(dipendente), Giorgio
Fiorentini (docente)*

*Il volontariato
ricopre un ruolo
strutturale nel nostro
sistema di welfare.
Ecco come politica
e cittadini possono
sostenerlo*

L'ITALIA UTILE

««« Attenti, responsabili e fedeli:
ritratto dei consumatori, tra crisi
e nuovi canali di vendita

««« Le 5 regole delle imprese
resilienti: dal cliente ai valori,
dal mercato alla governance

««« Auto: il nuovo driver
è l'attenzione all'ambiente.
Ma a perderci è lo Stato

LAUREE MAGISTRALI



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

Bocconi. Empowering talent.

**DOMANDA DI AMMISSIONE
ONLINE ENTRO IL 27 MAGGIO**

contact.unibocconi.it/bienni

Bocconi Graduate
School

SOMMARIO



IN COPERTINA: studenti, professori e dipendenti della Bocconi impegnati come volontari. Dall'alto, in senso orario: Andrea Rurale, Ursula Rigamonti, Flavio Ciabattoni, Maria Laura Scuri, Federica Bandini, Daniela Miglioli e Giorgio Fiorentini

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 4 - anno VIII - Aprile 2013

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtprint.it)

Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtprint.it)

Stampa: Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

SERVIZI COVER STORY

6

Tre milioni e duecentomila: le tante facce dell'Italia utile

di *Giorgio Fiorentini*

La mia agenda sociale

Intervista a Elio Borgonovi di Tomaso Eridani

Servono più donazioni. E il web risponde

di *Federica Bandini*

Il nostro modello di welfare

Intervista a Giorgio Trojsi di Andrea Celauro

12

RETAILING

Viaggio alla scoperta del brand

di *Chiara Mauri*

13

STRATEGIA

Resistere allo tsunami

di *Markus Venzin e Guida Pirotti*

14

CONSUMI

L'etica dello shopping

di *Stefania Borghini e Francesca Valsesia*

15

EVENTI

Emozioni e territorio, questa è l'Italia del Giro

di *Dino Ruta*

16

MONDO

Brasile 2014, oltre al calcio la crescita

di *Antonella Mori*

17

ENERGIA

Come cambia l'auto

di *Antonio Sileo e Niccolò Cusumano*

20

Pietro Guindani, presidente di Vodafone Italia, confermato per altri tre anni alla guida della Bocconi Alumni Association



www.viasarfatti25.it



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

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

RUBRICHE

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



CARI ALUMNI



L'universo della management education internazionale diventa sempre più complesso e competitivo e le grandi scuole si sfidano oggi su più fronti, in particolare in tre ambiti: la produzione, la diffusione e la valorizzazione delle conoscenze. In questa sfida si pone in maniera centrale il ruolo degli alumni. In tema di produzione della conoscenza, gli alumni possono fornire un contributo determinante promuovendo l'interazione tra scuola e business community, per esempio con la collaborazione a progetti di ricerca applicata e allo sviluppo di osservatori focalizzati sull'evoluzione delle pratiche manageriali. Per quanto riguarda la diffusione, gli alumni possono stimolare l'organizzazione e la partecipazione a programmi di formazione avanzata e a eventi di continuous learning, come l'Mba Reunion di maggio o Unthinkables di giugno con il tema ambizioso Making things happen. Ancora, gli alumni sono nostri testimoni ai corsi e collaborano alla stesura di casi aziendali. Infine, contribuiscono alla valorizzazione dei diplomati nel mercato del lavoro, per esempio tramite l'attività di networking, l'offerta di internship, il mentoring.

Per tutti questi motivi gli alumni rappresentano un asset molto importante, sul quale la nostra scuola conta molto per il conseguimento dei propri obiettivi di crescita e per il rafforzamento della reputazione.

Bruno Busacca,
dean SDA Bocconi

Un topic per chi opera nel pubblico

Tutto si può dire della pubblica amministrazione, tranne che goda di una buona immagine. Negli occhi del cittadino rimangono le immagini degli sprechi, delle storture, delle lentezze. Ma “la Pa, per fortuna, ha tante facce e molte di queste, quelle positive, spesso vengono dimenticate”, commenta **Giuseppe Sala**, laureato in economia aziendale nel 1983 alla Bocconi, amministratore delegato di Expo 2015 e leader del nuovo Topic dedicato alla pubblica amministrazione e alle istituzioni internazionali della Baa. Inaugurato a marzo durante il convegno di celebrazione dei 18 anni del Clapi, il corso di laurea magistrale in economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali della Bocconi, il Topic vuole la-

vorare per restituire un'immagine diversa della Pa. “L'idea di mettere insieme persone e competenze professionali legate al settore pubblico”, continua Sala, “nasce dal desiderio di proporre una visione di questo che ne sfati le mitizzazioni negative e lo promuova come fattore determinante di sviluppo umano e sociale e come motore dell'economia del paese”. Sala sottolinea la necessità che ci sia “un riequilibrio dell'asse tra il pubblico e il privato. In questo momento di crisi

l'Italia potrebbe ripartire dalle infrastrutture, anche e so-



prattutto a livello territoriale. Opere pubbliche sulle quali investire con il project financing”.

Riguardo al management, bisogna attingere dalle esperienze del mondo privato per creare un concetto più moderno di dirigente pubblico, che sia un civil servant all'anglosassone.

Due i modi in cui si muoverà il nuovo topic group: “Abbiamo intenzione, da un lato, di invitare i bocconiani che lavorano nella pubblica amministrazione a portare la propria testimonianza, mettendo in rete le esperienze; dall'altro, desideriamo stimolare il dibattito tra professionisti su come innovare la pubbli-

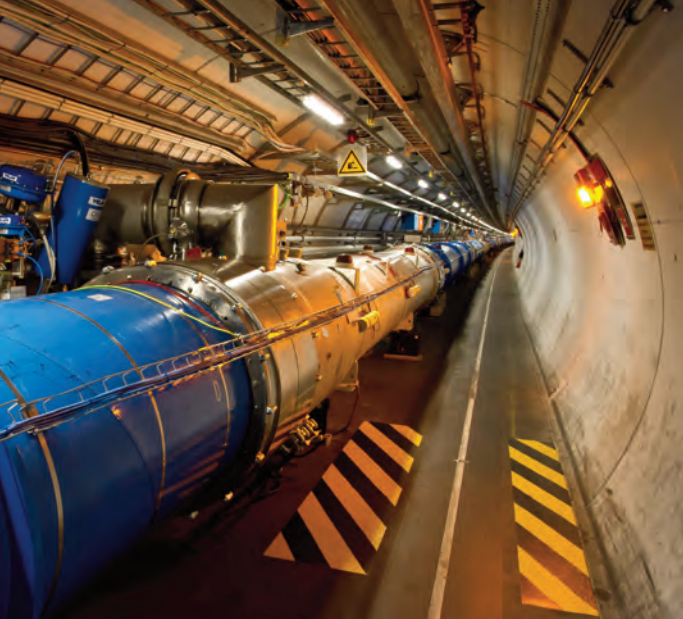
fundraising news

Alessandro, a Melbourne nel nome di Gabriele



A gennaio, quando ha saputo che la borsa di studio Gabriele Chierzi era stata assegnata a lui, la prima cosa che aveva fatto era stata chiamare la famiglia dello studente Bocconi scomparso nel 2011 all'età di 22 anni. Adesso, anche grazie alla borsa, **Alessandro Quintarelli** (in foto), al secondo anno della laurea specialistica in management, è riuscito a concretizzare il suo sogno di volare a Melbourne, in Australia, per un periodo di internship. La Borsa Chierzi è stata istituita dai genitori di Gabriele per onorare la memoria del figlio e per continuare idealmente il percorso di studi che aveva intrapreso. Per questa ragione la borsa è stata assegnata nel 2012 a uno studente iscritto al primo anno del corso di laurea magistrale in management. Ed è stata rinnovata nel 2013 per uno studente del secondo anno, grazie all'intervento della zia di Gabriele, che ha voluto continuare l'opera cominciata dai genitori. “Gabriele teneva moltissimo a laurearsi alla Bocconi”, racconta **Elena Messina**, la zia del giovane. “Quando il padre ha deciso di istituire la borsa per uno studente del primo anno, a me è sembrato doveroso, l'anno successivo, continuare con questo gesto. Perché è un modo per continuare a ricordare Gabriele e far proseguire quello che per lui era un sogno”. Un sogno trasformatosi in opportunità per Quintarelli: “La borsa mi ha aiutato moltissimo. Quando ho saputo che era stata assegnata a me ho provato una grande soddisfazione personale, poiché mi ripagava degli sforzi fatti nello studio, e un grande senso di responsabilità nei confronti della famiglia Chierzi”.





Alla ricerca del bosone di Higgs

Un viaggio verso l'origine dell'universo. Lo farà il 20 aprile un gruppo di alumni del chapter di Ginevra, che andrà in visita all'Lhc di Ginevra, l'acceleratore di particelle che si estende per 27 chilometri al confine tra Francia e Svizzera e che negli ultimi mesi è tornato alla ribalta sui media, dopo lo stop del 2010, per la sua ricerca del bosone di Higgs e degli elementi primi della materia. Una visita di tre ore, in inglese, che coinvolgerà due dei quattro siti di esperimenti presenti nell'Lhc. Ventiquattro i posti disponibili ed è richiesta la carta d'identità (o il passaporto) poiché si passa il confine. E niente scarpe aperte o tacchi alti. Per iscrizioni e informazioni barbara_maria_torre@yahoo.com (foto credit CERN).

ca amministrazione e con essa anche l'offerta formativa che la riguarda, di modo tale da avere un ritorno anche per l'Università".

Il team del topic Pa e istituzioni internazionali, oltre a Giuseppe Sala, è composto dai bocconiani **Pierluigi Molla**, laureato in economia aziendale nel-

l'81, e **Giacomo Potenza** e **Giovanna Teresa Mannucci**, entrambi laureati al Clapi. Responsabile accademico del topic group è **Federico Lega**, direttore del corso di laurea magistrale in economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali.

Per essere aggiornato sulle attività a te riservate segui la Bocconi Alumni Association
www.alumnibocconi.it



Colazione energetica

Caffè, brioche e un'esperienza di successo. È l'idea del ciclo di energizer breakfast organizzato dal topic marketing della Baa, che il 7 maggio ospiterà il group marketing & e-business director di Prénatal, **Roberto Chieppa**, per uno speech dal titolo "Cross channel in action: the power of full engagement". Un'ora, tra le otto e le nove del mattino, uno speaker e una cinquantina di manager: una formula veloce "con una doppia finalità", spiega **Elena Gelosa**, topic leader. "Far incontrare professionisti di livello e mostrare esempi di idee che si sono trasformate in risultati". Gli energizer breakfast proseguiranno con **Sergio Tonfi**, corporate communication manager di Philips Italy, che il 4 giugno discuterà di tecnologia led. marketing@alumnibocconi.it

Futuro incerto nel lavoro? Una soluzione è il coaching

Più di una crisi: un vero e proprio declino. È il pericolo che corro-
no l'Italia e il suo mercato del lavoro. Per capire come rispondere alle nuove sfide e alle richieste delle aziende, che in uno scenario incerto punteranno a persone in grado di rinnovarsi e tenersi aggiornate, il 18 aprile, a Bologna, si terrà "Crisi e sviluppo delle persone: un'opportunità di crescita manageriale", un dibattito organizzato dal topic Organization&Hr della Baa, guidato da **Giovanni Mocchi** (nella foto), in collaborazione con l'area Bologna (ore 18 presso Galleria Arte+, via De' Pepoli 6/e). Moderati da **Ilaria Battistini**, avvocato e area leader bolognese, gli speaker che discuteranno di come il coaching e il mentoring possano rappresentare una soluzione saranno **Roberto D'Incau**, head unter e life coach, managing partner di Lang&Partners, e **Marco Ceresa**, a.d. di Randstad Italia. L'evento è gratuito e aperto a tutti. Per info: organization-hr@alumnibocconi.it; areabologna@alumnibocconi.it



Mba Reunion, il team building si fa in cucina

Se c'è da mettere insieme il pranzo per molte persone, nel senso letterale del termine, il lavoro di squadra è fondamentale. Lo sanno bene le brigate di cucina dei ristoranti, ma lo impareranno anche gli mba che sceglieranno la sfida tra i fornelli fra le due attività di team building alternative comprese nella fee della Mba Reunion 2013 (l'altra è il golf clinique). Le attività sono in programma per domenica 19 maggio, terza e ultima giornata della Reunion. Sotto l'occhio di uno chef di InKitchen, dove si terrà la gara di cucina, gli mba metteranno a punto un menu e si sfideranno a squadre, per poi pranzare tutti insieme con il frutto del loro lavoro. Per chi arriva alla Mba Reunion in treno, grazie a una convenzione tra Ntv e Baa, Italo mette a disposizione un upgrade gratuito. I dettagli per poter usufruire della promozione su <http://www.alumnibocconi.it/it/Join-us/partnership/>

dal network

Londra: oltre la City, parola di Stefano Donati

Sì, Londra è indubbiamente calamita per chi vuole dedicarsi alla finanza. Ma, proprio per questo, il chapter BAA nato oltre 15 anni fa sotto il Big Ben si sforza di proporre attività diversificate, che non riguardino solo quell'ambito. "Abbiamo un centinaio di soci e un bacino potenziale di circa 2 mila bocconiani che gravitano sulla città", racconta **Stefano Donati**, che guida il gruppo con **Sofia Pietrella**, **Guido Molinari**, **Marianna Fedon**, **Mario Viarengo**, **Lucia Rigo**, **Allegra Ziletti** e **Yantcho Kondov**. "Puntiamo molto sulle proposte culturali", spiega Donati. "Organizziamo diversi eventi con l'Istituto italiano di cultura e varie associazioni. Un esempio è l'incontro su Leonardo da Vinci, in occasione della grande mostra che gli ha dedicato la National Gallery nel 2011, che è stato anche riconosciuto tra gli eventi ufficiali per i 150 anni della Repubblica". Tra i prossimi appuntamenti c'è la visita guidata alla retrospettiva su Roy Lichtenstein presso la Tate Modern il 19 aprile e, a fine mese, una conferenza di scienza della politica focalizzata sulla figura di Machiavelli. Sul fronte professionale e di networking, dopo aver discusso di brand management con la docente Bocconi **Stefania Saviolo** a marzo, il chapter ospiterà il rettore **Andrea Sironi** il 2 maggio. Prima dell'estate si terrà invece un incontro con head hunter finanziari. "Parallelamente, lavoriamo sul fronte studenti, in collaborazione col career service della Bocconi", spiega Donati. "Riteniamo infatti che possa essere utile per chi ha desiderio di trasferirsi qui per lavoro poter sentire dalla viva voce di chi è già qui quali sono i risvolti concreti delle attività". arealondra@alumnibocconi.it





Bernardo di Chartres spiegava che chi sta sulle spalle dei giganti può vedere più cose e più lontane. Anche nei mercati le imprese che stanno sulle spalle dei giganti, ovvero quelle che fanno parte di un gruppo, risultano essere attori particolari e un nuovo studio di prossima pubblicazione su *The Journal of Financial Economics* (*The Deep-Pocket Effect of Internal Capital Markets*) di **Chiara Fumagalli** (Dipartimento di economia, Igier e Centro Paolo Baffi sulle banche centrali e sulla regolamentazione finanziaria), **Nicolas Serrano-Velarde** (Dipartimento di finanza e Igier), **Giacinta Cestone** (Cass Business School), **Giovanni Pica** (Università di Salerno e Igier), e **Xavier Boutin** (Commissione Europea) analizza come l'appartenenza a un gruppo impatti sulla concorrenzialità del mercato. I risultati indicano che, nei gruppi ricchi di liquidità, il mercato interno del capitale alloca la liquidità in modo da alleviare i vincoli finanziari delle unità affiliate, facendone attori più competitivi nel loro mercato. Di conseguenza, l'ingresso in un mercato è scoraggiato quando le imprese dominanti sono affiliate a gruppi con



Chiara Fumagalli

ampie riserve di liquidità. I risultati non dovrebbero, però, essere letti come un sostegno all'opinione secondo cui l'affiliazione a un gruppo è, di per sé, un fattore anti-concorrenziale.

Prima di tutto, le imprese sostenute da gruppi ricchi di liquidità sono meglio attrezzate ad entrare in nuovi mercati. Da questo punto di vista, l'affiliazione a un gruppo è chiaramente pro-concorren-

ziale. In secondo luogo, il cuscinetto finanziario messo a disposizione dei membri del gruppo consente loro di adottare strategie di mercato che i concorrenti non sostenuti da gruppi (e in ristrettezze finanziarie) non possono permettersi. Ciò può anche rendere più dura la concorrenza e, a dispetto di una riduzione degli ingressi, potrebbe beneficiare i consumatori (e il benessere complessivo) attraverso prezzi più bassi, qualità superiore e la selezione di attori più efficienti. ■



Le imprese dentro i gruppi

Finanziamenti E

L'Università Bocconi è l'istituzione europea che gestisce il maggior numero di progetti di ricerca in economia, finanza e management finanziati dall'European research council (Erc), secondo dati ufficiali dell'Erc aggiornati a fine 2012. È, inoltre, settima in Europa se si allarga il perimetro a tutti i progetti finanziati dall'Erc nelle scienze sociali e umanistiche.

Bocconi gestisce 10 progetti in economia, finanza e management, davanti a Toulouse School of Economics (9 progetti) e University College London (7). Se si comprendono altri due progetti in campi diversi delle scienze sociali e umanistiche, Bocconi gestisce progetti per un valore totale di 10,6 milioni di euro.

L'Erc è una componente importante del programma "Ideas" del Settimo Programma Quadro di Ricerca dell'Unione Euro-

Quando dare l'Ok a un investimento

La pratica del capital budgeting si articola spesso in fasi successive, durante le quali le aziende decidono se proseguire o abbandonare i progetti in corso. Il budgeting limita il comportamento opportunistico dei manager: per esempio, può consentire di scoprire se il manager ha dirottato capitali da usi appropriati a voci di spesa quali vacanze o bonus. Non riesce, però, a evitare che un manager investa in asset non necessari, se questi sono di una classe appropriata (personale, arredamento per l'ufficio...). In questi casi, però, il beneficio non è immediato, ma consumabile nel tempo. Questo consente al principale di abbandonare il progetto in anticipo, impedendone così al manager la piena fruizione, ma perdendo parte dell'investimento iniziale.

In *Multistage Capital Budgeting with Delayed Consumption of Slack*, di prossima pubblicazione su *Management Science*, **Stanley Baiman** (Dipartimento di accounting, nella foto), **Mirko Heinle** (Wharton) e **Richard Saouma** (Ucla) studiano le implicazioni pratiche di questa opzione.





Dove c'è senso civico i politici sono migliori

Per valutare la correttezza dei politici eletti in una certa area potrebbe bastare osservare il livello delle donazioni di sangue pro-capite. Questa è, infatti, la variabile utilizzata per misurare il senso civico (o capitale sociale), in una ricerca che dimostra che nelle aree più ricche di capitale sociale gli elettori scelgono politici che, una volta eletti, finiscono per comportarsi meglio e puniscono, alle elezioni successive, quelli che si comportano scorrettamente.

Tommaso Nannicini, Guido Tabellini (entrambi Dipartimento di economia), **Andrea Stella** (Federal Reserve Board) e **Ugo Troiano** (Harvard University) traggono queste conclusioni studiando le elezioni poli-



Tommaso Nannicini
Guido Tabellini



tiche italiane nel periodo 1948-2001 in *Social Capital and Political Accountability*, di prossima pubblicazione in *American Economic Journal: Economic Policy*. Passando dalle aree a maggiore dotazione di capitale sociale a quelle a dotazione minore, si riducono sensibilmente l'incidenza delle richieste di autorizzazione a procedere nei confronti degli eletti e il tasso di assenteismo (dopo il 1994).

La riduzione, tuttavia, non viene evidenziata per gli eletti con il sistema proporzionale a liste bloccate, a dimostrazione del fatto che "il capitale sociale ha effetti solo dove le istituzioni politiche consentono di esercitare il controllo sui politici e non dove tali istituzioni sono collegate a scarsa rendicontabilità".

rc: Bocconi in cima all'Europa in economia

pea (FP7) e ha un budget di 7,5 miliardi di euro per il periodo 2007-2013.

La missione dell'European research council è l'incoraggiamento

della ricerca di più alta qualità in Europa attraverso bandi di finanziamento. I fondi Erc vengono assegnati attraverso gare a progetti guidati da

ricercatori all'inizio della carriera o esperti che lavorino o si trasferiscano in Europa, indipendentemente dalla loro origine. "L'unico criterio di selezione è l'eccellenza scientifica", afferma il sito web dell'European research council. "Ed è per questo che essere in cima a questa classifica", dice il prorettore per la ricerca, **Tito Boeri**, "è il riconoscimento della capacità della Bocconi di attrarre talenti e di sviluppare ricerca di frontiera nelle scienze sociali".

Gli studiosi della Bocconi principali investigatori dei progetti finanziati dall'Erc sono **Arntstein Aassve, Guido Alfani, Pierpaolo Battigalli, Maristella Botticini, Nicola Gennaioli, Eliana La Ferrara, Massimo Marinacci, Alessia Melegaro, Tommaso Monacelli, Marco Ottaviani, Fabrizio Perri, Guido Tabellini**.

Che patrimonio i tecnici che ascoltano!

I tecnici addetti all'assistenza, incaricati di riparare i prodotti dopo un guasto, possono rivelarsi una ricca fonte d'innovazione attraverso la loro capacità di ascolto del cliente, migliorando così la propria performance di riparazione e aiutando l'impresa a fornire un servizio migliore, a patto che il loro portafoglio assistenza venga gestito correttamente in termini di varietà di prodotti e di familiarità dei clienti, sostiene **Andrea Ordanini** (Dipartimento di marketing, nella foto) in *Don't Just Fix It, Make It Better! Using Frontline Service Employees to Improve Recovery Performance* (con **Gielis van der Heijden, Jeroen Schepers** e **Edwin Nijssen**, Technische Universiteit Eindhoven), di prossima pubblicazione in *Journal of the Academy of Marketing Science*. Lo studio mette in discussione l'approccio efficientistico adottato dalla maggior parte dei produttori in fase di riparazione e dimostra che le imprese potrebbero trarre benefici dall'assegnazione ai tecnici di un ruolo di ascolto del cliente, in aggiunta a quello di riparazione.



NOMINE & PREMI



NICOLETTA BALBO (Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali) si è aggiudicata una

AXA Research Fund Post-Doctoral Fellowship biennale e il suo progetto di ricerca Adolescent Substance Use: Assessment of Risk Factors and Risk Prevention in a Comparative Perspective, che partirà a dicembre 2013, sarà finanziato con 120.000 euro. Il progetto di ricerca studierà l'utilizzo di stupefacenti tra gli adolescenti sia a livello individuale sia sociale, con una prospettiva comparativa internazionale. La ricerca esistente si limita per lo più agli Stati Uniti e, in qualche caso, ai Paesi Bassi, per via della sua politica eccezionalmente permissiva, ma esistono pochi esempi di lavori davvero comparativi.

GRETA NASI

(Cergas) sarà responsabile di un work package di LIPSE (Learning from Innovation in Public Sector



Environments), un progetto di ricerca internazionale finanziato con 2,5 milioni di euro dal 7° Programma Quadro della Commissione Europea. Il progetto, che studia i driver e le barriere all'innovazione sociale di successo nel settore pubblico, è coordinato da Erasmus Universiteit Rotterdam. Nasi è la coordinatrice del work package denominato "Adoption, Diffusion and Upscaling of ICT Driven Innovations", che durerà 36 mesi.



PAOLA DUBINI

(Dipartimento di management e tecnologia) è la referente per la Bocconi del Centro interuniversitario per

le culture di genere. Nato dalla collaborazione di tutte e sette le università milanesi, il Centro vuole mettere in discussione l'identità di genere cristallizzata che viene troppo spesso associata all'immagine femminile in Italia e preservare l'identità delle donne da stereotipi riduttivi. "Il grande valore del Centro", afferma Dubini, "sta nella stretta collaborazione tra le diverse università, che si presentano unite in un fronte comune a sollevare la questione della rappresentazione della donna".

RITA VIOTTI è coordinatrice del web team presso il servizio immagine, multimedialità e pubblicazioni dell'Università Bocconi. Da due anni è membro del consiglio direttivo dell'Agpd, Associazione genitori e persone con Sindrome di Down, dopo esserne stata revisore dei conti. Sfruttando le sue competenze professionali, Rita ha recentemente ridisegnato il sito dell'associazione, www.agpd.it.



URSULA RIGAMONTI è supervisor alumni activities e membership marketing in Bocconi e volontaria della Croce d'Oro Milano. In 10 anni di militanza ha ricoperto vari ruoli. Oggi è autista di ambulanza e capo servizio. Il sabato notte opera nella zona Sud di Milano. Un'attività, questa, che l'ha aiutata anche nella vita personale e nel lavoro, insegnandole a mantenere la calma nell'affrontare le emergenze e a lavorare in gruppo.

Tre milioni e duecentomila: le tante facce dell'Italia utile

Dalle Dame di carità al volontariato moderno. Un mondo il cui valore stimato ammonta a 8 miliardi di euro, cui si sommano 38 miliardi di entrate delle istituzioni non profit

di Giorgio Fiorentini @ Servizio fotografico di Paolo Tonato

Il volontariato, come servizio gratuito organizzato, fa parte della tradizione storica italiana. Ha avuto nomi diversi: le Misericordie nel '200, le Dame della carità nel '600, le Pubbliche assistenze nel Risorgimento. Oggi i circa 3,2 milioni di volontari italiani rappresentano il lavoro equivalente di circa 385.000 dipendenti funzionali e a essi si aggiunge il personale retribuito delle imprese sociali non profit (630 mila persone). L'equivalente di un milione di operatori del bene comune. Sommando il valore economico del volontariato stimato (quasi 8 miliardi di euro, calcolati con il metodo del costo di sostituzione) al volume delle entrate delle istituzioni non profit (circa 38 miliardi) si può affermare che il peso economico del settore è al di sopra del 4% del prodotto interno lordo ai prezzi di mercato.

La crisi economica sottolinea l'indispensa-

bile ruolo strutturale (ma non riparativo) del volontariato e del non profit in generale. I dati di questa realtà operante ci dicono che fare volontariato in Italia è sicuramente parte integrante e utile per il sistema paese e spiegano la presa diretta sui problemi della società. Oggi il volontario dona tempo qualificato e professionalizzato alle persone svantaggiate in un rapporto di scambio virtuoso e di fiducia: si dà e si riceve. Dal punto di visto economico aziendale fare il volontariato vuol dire produrre ed erogare servizi efficienti

ed efficaci e scambiare in modo non simultaneo, ma proporzionale, valori economici/meta economici e di reciprocità in modo organizzato e in una logica di imprenditorialità sociale. Attenzione, però: nella nostra società

**@giorgio.fiorentini
unibocconi.it**

Professore associato di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche in Bocconi, è docente senior dell'Area public management & policy di SDA Bocconi





La mia agenda sociale

Elio Borgonovi, presidente Cergas Bocconi, indica le azioni indispensabili per consolidare e riconoscere il movimento del volontariato

Testo di Tomaso Eridani @



@elio.borgonovi
unibocconi.it

Professore ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche in Bocconi, è presidente del Cergas, Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi

la relazione di reciprocità continua a essere confusa con quella di scambio di equivalenti che si basa sul prezzo e sulla simultaneità. Bisogna superare la concezione del volontariato come opzione neoliberista utile al "capitalismo compassionevole" ed anche come opzione statalista e "ruota di scorta" funzionale del sistema pubblico. Il volontariato è ormai un "lavoro di servizio e di reciprocità" che, al di là delle attività del volontario come singolo, funziona e sviluppa la massima efficacia se collocato all'interno di organizzazioni strutturate (che chiamiamo imprese sociali non profit) in un contesto tripolare del sistema socio-economico integrando le imprese profit, le imprese sociali non profit e le aziende pubbliche. Il lavoro volontario prestato all'interno dell'impresa sociale non profit deve essere sempre più professionalizzato e richiede competenze, conoscenze, abilità al servizio della reciprocità finalizzate, direttamente o indirettamente, alla produzione di un servizio o di un bene nell'ambito di una struttura "giuridicamente, istituzionalmente e aziendalmente formalizzata" che ha come destinatari persone, segmenti di popolazione, enti. Essi sono i clienti delle organizzazioni di volontariato. Quindi fare volontariato è attività che si sceglie di fare e rispetto alla quale non intervengono quei condizionamenti pressanti che sono alla base del rapporto di lavoro, ma anche tempo messo a disposizione per l'assetto socio-assistenziale, sanitario, artistico-culturale. E inoltre per il lavoro domestico, per istruzione ed educazione di bambini, per il welfare integrativo e il secondo welfare delle imprese profit, per risolvere la complessità dei problemi di vita quotidiana specialmente nelle relazioni con le istituzioni.

1 Una legge del lavoro ad hoc

Riconoscere la specificità delle organizzazioni che sostengono il volontariato, soprattutto a livello normativo. Queste associazioni, per esempio, hanno necessità di occupare personale con forme più flessibili rispetto alle imprese mentre la Legge Fornero ha reso questo più difficile. Una normativa che disciplini il lavoro del settore, costruita su esigenze delle aziende non profit, sarebbe dunque utile.

2 Più coordinamento con sistema sanitario e pubblica amministrazione

Nello scenario attuale la concezione di un welfare istituzionale viene sempre meno e cresce quella di un welfare sempre più basato sulla società civile. È necessario dunque inserire le associazioni di volontariato in modo più strutturato e coordinato nel sistema sanitario e della pubblica amministrazione.

3 Modificare il modello organizzativo

Vanno disegnate delle modalità per riconoscere le attività di volontariato, con un intervento organizzativo e non normativo, per sensibilizzare sull'importanza dell'attitudine verso il volontariato. Il volontariato va riconosciuto come elemento di valutazione dell'individuo,

come già accade in alcune aziende.

4 Va aumentata la professionalità dei volontari

Promuovere la formazione dei volontari, specialmente per alcune attività che richiedono maggiore preparazione e per fornire una professionalità di base ai volontari. Possibilmente anche con il contributo di finanziamenti pubblici. In questa fase di formazione andrebbe anche verificata la vera motivazione e affidabilità dei volontari, per assicurare la continuità dell'impegno.

5 Promozione e sinergie tra imprese e istituzioni

Sostenere e promuovere le iniziative di volontariato nelle istituzioni e nelle imprese, per aiutare anche a favorire le sinergie tra associazioni.

STUDENTI IN CAMPO

Un'associazione che mancava, nel ricco panorama dell'Università, un vuoto che **Luigi Traldi** e **Federico Ratini**, bolognese il primo e romano il secondo, hanno deciso di colmare a inizio 2012 fondando Students for Humanity, il primo gruppo di studenti in Bocconi a occuparsi in modo coordinato di volontariato. L'associazione, spiegano, "vuole agevolare quanti in Bocconi intendano dedicarsi al volontariato, in particolare si pone come tramite tra la domanda e l'offerta anche grazie all'ampia rete di contatti che siamo riusciti a creare". Students for Humanity, però, si batte anche su un altro fronte: tramite la gestione del Desk volontariato, mostre fotografiche e convegni, infatti, mira anche a raccogliere fondi e a sensibilizzare l'intera comunità bocconiana sui temi del volontariato e delle relative associazioni. "I membri della nostra associazione operano soprattutto sul territorio milanese", dicono ancora i fondatori, "ma ci adoperiamo anche in favore di progetti di respiro internazionale".

www.sforh.org



PATRIZIA SCAFFIDI, dipendente dell'Ufficio economato in Bocconi, volontaria presso l'Enpa, sezione di Pavia. Patrizia presta servizio presso il canile di San Genesio, ex struttura privata che ora ospita circa 160 cani in ampi spazi. Patrizia si occupa un po' di tutto, in special modo di iniziative volte alla raccolta di fondi ma anche dei rapporti, spesso complicati, con le autorità locali. Ha iniziato a collaborare con l'Enpa a inizio anni '90.



FLAVIO CIABATTONI studia al terzo anno del Bachelor of international economics, management and finance della Bocconi. Una volta alla settimana, al Centro sociale Leoncavallo di Milano, insegna italiano a una classe di stranieri. Un lavoro complesso, a causa del turnover continuo dovuto ad arrivi e partenze, ma che gli ha anche aperto gli occhi sulla strumentalizzazione politica che circonda il tema dell'immigrazione.



Chiaramente, il paradosso di “lavorare gratuitamente” in una società che ha regolato tutto il sistema delle attività organizzate in base al codice del denaro e dell'avidità (il livello di remunerazione raggiunto assume la valenza d'indicatore di status sociale e dell'importanza attribuita dall'organizzazione all'attività prestata) influenza sia gli aspetti soggettivi del lavoro volontario (motivazioni, aspettative, senso di appartenenza), sia le modalità di gestione delle risorse umane non retribuite. Si tratta cioè di capire in che modo ottenere dai volontari un comportamento organizzativo integrato, pur nell'impossibilità di far leva sugli strumenti tradizionali di controllo e indirizzo delle performance individuali (incentivi economici e carriera, sanzioni, ecc.). Una figura, quella del volontario, che in conclusione oggi che deve essere vista come quella di un dipendente funzionale, per quanto non retribuito, che l'impresa sociale deve saper gestire al meglio. Affinché sia pienamente un pezzo fondamentale dell'Italia utile. ■

Servono più donazioni.

Il fundraising sarà sempre più rilevante per le non profit. Che impareranno a guardare in direzione dell'impact investment e del crowdfunding

di Federica Bandini @

Le organizzazioni non profit si trovano oggi a dover affrontare in modo urgente il tema del fundraising, un termine che non racchiude solo il senso della raccolta fondi, ma esprime la possibilità di crescere (to raise) e ottenere un vero vantaggio competitivo. Sono infatti aumentati, sia a livello qualitativo che quantitativo, i bisogni so-

ciali che non trovano risposte nell'intervento pubblico, si sono ridotti i finanziamenti pubblici, sono cresciuti i costi dei programmi di intervento, è aumentata la concorrenza nella raccolta delle risorse e gli strumenti per la fidelizzazione dei donatori risultano complessi da utilizzare per le organizzazioni.

Il tutto in un paese dove le non profit e le imprese sociali hanno numerosi vincoli, tra i quali la mancanza del capitale di rischio e l'impossibilità di ricorrere allo strumento azionario, o ancora la difficoltà di accesso al credito e ai finanziamenti bancari o di società finanziarie. Oltre che una frequente dipendenza dai finanziamenti di tipo pubblico.

Eppure, secondo l'Istituto italiano delle donazioni, queste ultime non stanno calando in maniera drammatica, o almeno non stanno calando con la stessa intensità del Pil. Non perché gli italiani siano particolarmente generosi anche in periodi di difficoltà, ma perché l'80% delle donazioni viene dal 20% della popolazione, ossia da quella fascia benestante che a oggi ha risentito meno della recessione. Le difficoltà, invece, ci sono soprattutto nella raccolta dalle imprese, che rappresenta circa il 10%

L'IMPEGNO IN BOCCONI



Il Progetto Volontariato, attivo in Bocconi dal 2012, è nato come una nuova opportunità per realizzare iniziative di solidarietà e contribuire allo sviluppo personale di docenti, studenti e dipendenti offrendo loro l'opportunità di stimoli di riflessione su questo tema ma anche occasioni di impegno concreto. Il Progetto rientra nelle attività e nelle azioni coordinate dal comitato Community and social engagement, presieduto da **Salvatore Vicari** (nella foto), ordinario presso il Dipartimento di management e tecnologia, e composto anche dai docenti Antonella Carù, Elio Borgonovi, Alberto Grando e Giorgio Fiorentini e dai dirigenti Stefania Bianchi e Salvatore Grillo. L'obiettivo è valorizzare, in particolare, i temi di responsabilità sociale, della solidarietà e del volontariato all'interno della comunità Bocconi.



ANDREA RURALE è lecturer presso il Dipartimento di marketing della Bocconi. Il suo amore per i beni culturali si esplicita sia nell'insegnamento, sia nel ruolo di capodelegazione Milano e vicepresidente Lombardia che ricopre nel Fai, il Fondo ambiente italiano. Il suo obiettivo: coinvolgere di più i giovani nelle attività del Fondo, in un ambito come quello milanese, che già conta circa un quinto degli iscritti italiani.



GIULIA DI DONATO laureata in Economia delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali alla Bocconi, è volontaria presso l'Ospedale dei bambini Vittore Buzzi di Milano, dove si occupa del progetto Leggere per crescere, che consiste nella lettura di libri ai piccoli pazienti. Un impegno di forte impatto emotivo e di enorme sollievo anche per le famiglie, che arrivano a Milano da ogni regione d'Italia.

E il web risponde

dell'intero donato (come emerge da una ricerca SDA Bocconi 2011), mentre i donatori fedeli (fidelizzati) continuano a sostenere le associazioni di cui si fidano anche in tempi di crisi.

Ma qual è il profilo dei donatori? La maggior parte è nella fascia d'età fra i 55 e i 75 anni. È principalmente donna, sposata, di solito con figli, con un livello di educazione medio-alto e un livello medio di reddito. Chi però fa le donazioni quantitativamente più sostanziose sono gli uomini, spesso imprenditori e professionisti e dunque con maggiore disponibilità economica.

Riguardo alle tecniche e alle modalità di fundraising, che sono molteplici e subiscono continui aggiornamenti, tra gli strumenti più utilizzati nella raccolta fondi na-

talizia 2012 primeggiano direct mailing elettronico e cartaceo. Quest'ultimo è ancora considerato dagli intervistati lo strumento più efficace, anche se la raccolta online si sta rapidamente evolvendo (i dati provengono dall'Osservatorio fundraising online 2012). Secondo l'Osservatorio, infatti, gli utenti internet italiani che hanno effettuato una donazione negli ultimi 12 mesi sono 19,9 milioni, significativamente di più dell'anno precedente. Questi 19,9 milioni rappresentano peraltro il 54% del totale degli utenti internet italiani, ciò vuol

@federica.bandini
sdabocconi.it

SDA professor di Public management and policy, Federica Bandini è il direttore del master in Management delle imprese sociali, non profit e cooperative (NP&COOP) e coordinatrice del corso Risorse umane e aziende non profit: gestire, negoziare e motivare organizzati da SDA Bocconi.



DOVE FORMARSI

Formazione e ricerca nel settore del non profit sono al centro di numerose attività della Bocconi.

Il prossimo appuntamento dedicato alla formazione per le imprese non profit è il programma di SDA Bocconi Finanziare lo sviluppo: fondi comunitari, contributi e finanza di prossimità, **dal 28 al 31 maggio**, ideato per fornire ai partecipanti una visione complessiva delle opportunità di finanziamento e delle modalità per acquisirle e gestirle al meglio.

Il programma fa anche parte del Percorso Manager delle imprese sociali e del non profit di SDA Bocconi, una formazione a tutto campo in cui sono affrontati i diversi aspetti del management applicato alle imprese sociali. Il percorso prevede un insieme di 7 programmi distribuiti in 20 giorni, che toccano temi quali il fundraising, la progettualità del non profit e la rendicontazione sociale.

Per chi è interessato a prepararsi a gestire e fare crescere in modo integrato le organizzazioni e imprese sociali SDA Bocconi propone il **Master in Management delle imprese sociali**, non profit e cooperative, un programma di 12 mesi con un particolare carattere esperienziale. Alle lezioni si affiancano infatti project work, analisi di casi reali e testimonianze di professionisti. La prossima edizione partirà a gennaio 2014, con scadenza delle domande a fine novembre. Alle aziende non profit è dedicato poi il nuovo progetto Cergas Lab per le aziende non profit del Centro di ricerca sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale della Bocconi. Il progetto propone momenti di formazione e networking, per favorire rapporti di interscambio delle diverse esperienze nel terzo settore.

www.sdabocconi.it
www.cergas.unibocconi.it



FRANCESCA ROMANA RINALDI è docente del Master in fashion, experience and design management (Mafed) della SDA Bocconi. Da due anni collabora con l'Associazione Arcobaleno, uno dei punti di riferimento e incontro per i migranti a Milano. Qui, insieme ad altri volontari, sta mettendo a punto un progetto per coinvolgere un gruppo di donne straniere con esperienze di sartoria in un'idea imprenditoriale di moda responsabile e upcycling.



FABRIZIO SPAGNUOLO controller specialistico al Servizio controllo di gestione della Bocconi, è dal 2006 volontario e dal 2007 consigliere del direttivo di Abbraccio Onlus, associazione per il sostegno ai bambini disabili e alle loro famiglie che offre assistenza, pet therapy, psicopedagogia e psicomotricità, nido e centro socio-educativo. Fabrizio in particolare aiuta nella gestione della sede di Arluno e con la gestione contabile.



dire che quasi la metà degli internauti sono donatori. Si tratta di un dato in notevole crescita, nonostante il momento di crisi economica, se si pensa che nel 2011 i donatori rappresentavano il 46% del totale degli utenti internet. Peraltro, è aumentata anche la frequenza delle donazioni online: rispetto al 2011, nel 2012 il 5% in più ha fatto più di una donazione.

Il settore delle non profit deve fare sempre più i conti con il complesso e sfaccettato ma vitale argomento del fundraising, per la propria sopravvivenza e per il proprio sviluppo. Ma se da un lato le organizzazioni lavorano su di sé per essere sempre più professionali e managerializzate, dall'altro rivendicano dalle istituzioni un maggior occhio di riguardo, sia dal punto di vista degli incentivi (il 44% delle organizzazioni chiede la stabilizzazione del 5x1000, mentre il 21% punta su politiche di detassazione), sia di un maggior coinvolgimento nelle politiche di welfare.

Il futuro non potrà che prevedere per le organizzazioni del settore la continua ricerca di fonti alternative e innovative di finanziamento e crescita, tra queste l'impact investment (investimento da parte di società il cui scopo è quello di generare un impatto sociale positivo, oltre che un ritorno finanziario) o le piattaforme di crowdfunding e in questa direzione dovranno andare ricerche e studi di istituzioni accademiche e non. ■

Il nostro modello di welfare

Intervista a Giorgio Trojsi, segretario generale Vidas

di Andrea Celauro @

Quando si pensa alle realtà che compongono il mondo multiforme del volontariato, le si immagina basate soprattutto sull'impegno personale e la dedizione. È vero, ma come le aziende, anche le non profit richiedono una gestione efficace per mantenersi e svilupparsi. Lo sottolinea **Giorgio Trojsi**, laureato in economia aziendale nel 1984 alla Bocconi e segretario generale della Vidas, associazione che dal 1982 ha assistito gratuitamente 28 mila malati terminali a Milano, Monza e in 103 Comuni della provincia, al loro domicilio e nel proprio Hospice Casa Vidas.

Quali sono le voci di entrata di una onlus come la vostra?

I proventi della gestione ordinaria (dati 2012) sono rappresentati da quattro voci: raccolta fondi tra privati, aziende, altri enti (41%), da enti pubblici (29%), da lasciti testamentari (14%) e dal 5 per mille (16%). Riguardo a quest'ultimo, nel 2010 è stato assegnato a Vidas il 17esimo posto su oltre 30 mila enti beneficiari, segno di forte radicamento sul territorio. Ma la crisi si è fatta sentire: fino al 2008 ci finanziavamo

soprattutto con contributi privati, il contributo pubblico arrivava solo al 5% delle entrate. Poi c'è stata una progressiva riduzione delle liberalità e una crescita, a compensazione, dei proventi da accreditamenti con le Asl.

Molte onlus, oggi, dipendono dal pubblico per la propria sopravvivenza.

Ciò non dovrebbe succedere. Bisognerebbe riuscire a sviluppare la capacità di raccogliere fondi nel mondo privato, perché se non ci si riconosce nelle politiche pubbliche di welfare bisogna disporre di un margine di manovra per poter essere ascoltati come interlocutori non solo credibili, ma anche forti. Sarebbe bene, insomma, evitare di diventare solo dei fornitori del pubblico, salvaguardando la propria autonomia di azione e di pensiero. Senza una funzione di advocacy il mondo non profit perderebbe molto del suo significato.

Ci sono affinità con le aziende nella gestione?

Una onlus è per molti versi un'azienda, con in più il settore della raccolta fondi. Una funzione che richiede professionalità e crea-



MARIA LAURA SCURI studentessa in Economics and management of innovation and technology alla Bocconi, è volontaria presso il Centro ippico Pegaso di Barzago, in Brianza, dove si occupa della riabilitazione con metodi dolci di cavalli problematici, che vengono quindi impiegati nell'ippoterapia con bambini autistici o nelle gare di equitazione. Maria Laura, originaria di Morbegno, è appassionata di cavalli fin da giovanissima.



DANIELA MIGLIOLI del Servizio marketing di SDA Bocconi, è volontaria presso Harambée, comunità alloggio socio-assistenziale per minori in situazioni di disagio a Casale Monferrato. Nei weekend Daniela si dedica, con tutta la famiglia, a condividere con i ragazzi momenti di tempo libero e socialità fuori dalla comunità, portandoli al cinema o accogliendoli a casa per cena o per aiutarli con i compiti, e anche ospitandoli in vacanza.

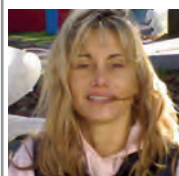
tività per valorizzare ciò che fa l'associazione e rigore e trasparenza per l'accountability, perché si deve rendere conto ai donatori e alla pubblica amministrazione. Ancor più che in azienda, poi, la mission dell'associazione deve essere sentita da chi ci lavora ed è necessaria un'attenta comunicazione interna per poter puntare uniti ai medesimi obiettivi, anche perché leve come retribuzioni o avanzamenti di carriera sono meno incentivanti che nelle imprese. In Vidas, nonostante l'attività dei 70 operatori socio-sanitari sia emotivamente molto forte (si tratta di accompagnare i malati nell'ultimo tratto di vita), il tasso di abbandono è basso. E i 100 volontari che li affiancano, formati e sostenuti psicologicamente nella loro attività, restano per 3-4 anni, un periodo lungo per un volontariato così difficile. Tutto ciò è merito di un intenso lavoro d'équipe.

Altre analogie?

Come accade per le imprese, spesso le non profit nascono da piccole esperienze. I problemi arrivano al momento della crescita, quando aumenta la necessità di decentrare le decisioni mantenendo uno stretto coordinamento. Nel volontariato molte esperienze nascono dalla determinazione di un fondatore che vi profonde tutte le sue energie, poi però la non profit deve svilupparsi mantenendo forti le proprie radici e la spinta motivazionale, ma dotandosi di nuove professionalità, strumenti e meccanismi organizzativi. ■



FARE RETE CON LA RETE



Quando ci sono domanda e offerta da far incontrare, i bocconiani entrano in azione, anche nel volontariato. Ne sono esempio MilanoAltruista (www.milanoaltruista.org) e Uidu (uidu.org). MilanoAltruista si propone di rendere le azioni di volontariato flessibili e facili da trovare per chi, pur volendo impegnarsi, non può garantire continuità. Nel sito le associazioni propongono attività delimitate nel tempo ed eseguibili senza formazione specifica. L'idea, nata negli Stati Uniti dal network HandsOn, è stata importata da **Odile Robotti**, titolare di Learning Edge, una società di consulenza e formazione manageriale, e bocconiana al quadrato, avendo conseguito la laurea in economia politica nel 1984 e l'Mba nel 1991. **Andrea Vanini**, laureato in international management nel 2011, ha invece avviato Uidu (dalla pronuncia di "we do"), un network sociale che fa leva sulla geolocalizzazione per consentire a organizzazioni, volontari e cittadini, di interagire tra di loro, sulla base della prossimità geografica. Uidu ha ricevuto un premio speciale per il progetto a maggiore impatto sociale alla StartCup Milano Lombardia 2012.

Viaggio alla scoperta del brand

Il consumatore moderno si è trasformato in un multichannel shopper che vive l'esperienza d'acquisto in più luoghi, reali o digitali. E le marche si organizzano così

di Chiara Mauri @

Numerose indagini in diversi paesi hanno evidenziato che gli individui quando devono comprare un prodotto o servizio compiono un viaggio che passa attraverso diversi luoghi o punti di contatto (un cosiddetto *shopping journey* o *path-to-purchase*). Non di rado, poi, lo stesso individuo in occasioni di acquisto successive frequenta diversi punti di contatto, che combina secondo varie situazioni e necessità diventando progressivamente un *multichannel shopper*. Per esempio, per acquistare un telefono cellulare va sui siti di due-tre marche, quindi su un paio di siti di comparazione prezzi, si reca in un grande punto vendita di elettronica di consumo a guardare e toccare i prodotti reali e poi acquista su internet. Acquistato il prodotto, in un'occasione successiva va nel negozio monomarca ad acquistare accessori o altri prodotti dello stesso brand, poi magari compra altri accessori o servizi di quella marca nello shop di un aeroporto in altro paese e se ha bisogno di assistenza chiama il call center del marchio.

I canali digitali che si sono affiancati ai canali fisici hanno moltiplicato a dismisura le opzioni dei luoghi dove ispezionare, toccare, confrontare, raccogliere informazioni, acquistare, stimolando le imprese sia dell'industria sia del commercio a riflettere sul *multichannel customer management*, ovvero sulla gestione coordinata e intelligente di questi luoghi. Tale riflessione



@chiara.mauri
sdabocconi.it

Responsabile dell'Osservatorio retailing di SDA Bocconi, è docente a contratto in Bocconi e professore straordinario presso l'Università della Valle d'Aosta

è resa ancora più urgente dai risultati che sono emersi da diverse ricerche empiriche recenti realizzate anche in Italia, che evidenziano quanto il consumatore multicanale sia un cliente interessante, da non perdere e anzi da coltivare. Per esempio, i clienti della marca Thun che acquistano oggetti sia nei tradizionali negozi multimarca sia nei negozi monomarca non soltanto

Da Thun a Coca-Cola, passando per i cosmetici Kiehl: ecco come le aziende coccolano il cliente multicanale

acquistano di più, ma anche conoscono meglio la marca: sanno che è di Bolzano, sono in grado di esprimerne correttamente i valori, conoscono bene i pezzi più importanti e le collezioni.

Se Thun riesce a far transitare il cliente di un negozio plurimarca dotato di uno shop-in-shop Thun a un negozio monomarca, il cliente fa un salto di conoscenza e, nel medio-lungo periodo, impara ad apprezzare la marca e ad amarla. Acquisirà alcuni prodotti nel primo negozio, altri nel secondo, ma tenderà a non abbandonare nessuno dei due.

I soggetti che comprano Coca-Cola solo al supermercato ne consumano meno e sono molto sensibili al prezzo; diversamente, gli individui che acquistano Coca-Cola al supermercato, al bar, in un distruttore automatico non soltanto giustificano le differenze di prezzo e le accettano, ma anche apprezzano i diversi modi in cui possono consumare Coca-Cola e anzi li desiderano, hanno un'immagine migliore della marca, ma soprattutto ne consumano di più.

Allo stesso modo, gli individui che acquistano cosmetici Kiehl nei negozi monomarca e attraverso il sito Internet della marca hanno il migliore punteggio rfm (*recency, frequency, monetary value*), dimostrando di essere i migliori clienti: hanno acquistato più di recente, comprano più spesso e hanno lo scontrino medio più elevato.

Questi pochi esempi dimostrano che ogni luogo di contatto tra l'individuo e una marca è un'opportunità per farne conoscere a fondo le caratteristiche, per spiegarla, per farla apprezzare, soprattutto per creare una relazione emotiva tra la marca e il cliente. Più la relazione si approfondisce, più l'individuo acquista consapevolmente la marca e la segue nelle sue manifestazioni, espansioni, collezioni, diventando un consumatore pesante, un key account potremmo dire. La marca deve essere la stessa in tutti luoghi, eppure deve essere sempre diversa: questa è la sfida. Ogni contatto deve essere un'occasione per mostrare aspetti inediti e adatti a quel contatto, così che ogni incontro sia una scoperta e un motivo di apprezzamento. ■

L'OSSERVATORIO

Come si stanno evolvendo i canali distributivi e il retailing a livello internazionale? Si tratta di domande alle quali risponde l'attività dell'Osservatorio retailing della **SDA Bocconi School of management**, formato da un gruppo di docenti dell'Area marketing della Scuola. Con l'obiettivo duplice e prioritario di contribuire ad ampliare gli orizzonti del sapere e diffondere le conoscenze acquisite al mondo delle imprese di settore, agli enti e alle istituzioni, l'Osservatorio retailing intende, per un verso, rappresentare un punto di osservazione privilegiato per tutti coloro i quali siano interessati ad approfondire le tematiche del retail, per l'altro, essere un punto d'incontro e di confronto tra la community manageriale e quella accademica. Al tempo stesso, l'Osservatorio retailing si propone come un interlocutore che analizza e cerca di intercettare i percorsi evolutivi emergenti nel retail a livello internazionale, secondo quella prospettiva che solo l'attività di ricerca può garantire. A svolgere il compito di coordinare l'attività scientifica dell'Osservatorio retailing è **Chiara Mauri**, professore di marketing della SDA Bocconi.

osservatorioretailing.sdabocconi.it

Resistere allo tsunami

Una ricerca SDA Bocconi individua le aziende che si sono rialzate dalla crisi. Ecco cosa si può imparare da loro

di Markus Venzin e Guia Pirotti @

La crisi economica e finanziaria del 2008 ha travolto come uno tsunami molte aziende e multinazionali. L'impatto è stato improvviso e ha colto molte di esse alla sprovvista. Quante e quali aziende sono sopravvissute all'onda e si sono rialzate? Come hanno fatto? Si può imparare da queste best practice? Ha provato a rispondere a queste domande una ricerca SDA Bocconi (<http://learninglab.sdabocconi.it/volare>) sulla resistenza (resilience) aziendale. Le aziende in grado di garantire performance solide e costanti, nonostante shock esterni, sono quelle più resilienti. La ricerca ha identificato quindi le aziende più resilienti in sette settori. Le prime della classe nel settore automobilistico, per esempio, risultano essere Audi, Porsche e Hyundai. In quello farmaceutico Novo Nordisk è eccellente, mentre, tra le banche, nella top list troviamo Banca di Nova Scotia e Banco Santander. La direzione che sembra delinearsi è quella di un ritorno a una sana e prudente gestione

aziendale e dall'analisi emerge come siano cinque le regole da attuare per migliorare la propria resilienza. La prima è che l'internazionalizzazione deve essere focalizzata. Per essere resilienti, non occorre essere presenti in tutto il mondo, ma selezionare alcuni mercati coerenti con il core business, non sottovalutando il peso del proprio mercato d'origine. Lo slogan *think global, act local* diventa *think regional, act local, forget global*. La seconda regola riguarda le nicchie: focalizzarsi sulle aree di competenza con pochi prodotti consente di difendersi meglio. Novo Nordisk, per esempio, nel settore farmaceutico si focalizza solo sui segmenti della cura del diabete e il biofarmaceutico. Molte aziende multinazionali invece sottovalutano l'im-

IL CORSO

Dal progetto di ricerca SDA Bocconi *The nature of resilient firms* nasce il corso *Resilience: come riprendersi dall'imprevisto*, coordinato da **Guia Pirotti**, ideato per fornire il know-how necessario per assorbire gli shock in contesti difficili e ottenere performance positive nel lungo periodo. Diretto a manager, imprenditori e consulenti, dopo un'analisi di come misurare e aumentare il livello di resilienza della propria organizzazione, il programma (che si svolge il 23 e 24 maggio) si concentra sui drivers della resilienza, come la forte focalizzazione di attività e di mercato, l'allineamento del proprio modello di leadership e il miglioramento del coordinamento e controllo nella messa in atto della strategia.

www.sdabocconi.it/strategia
info.trivellato@sdabocconi.it

portanza di occupare delle nicchie. La terza regola tira in ballo la capacità di decidere: troppi report diretti al ceo creano sovrapposizioni. Decidere diventa un problema. Molte delle aziende resilienti hanno leader con pochi riporti diretti (inferiore a 15). Una struttura organizzativa meno burocratica e rigida consente di prendere decisioni in tempi rapidi con modalità di controllo basato sulla conoscenza delle persone.

Quarta: le aziende più resilienti sono quelle che sanno focalizzarsi sul cliente e non sull'azionista. Esse si preoccupano dei propri consumatori anche se questo significa sacrificare i profitti nel breve periodo. È il caso di Hyundai che nel 2008 ha studiato per il mercato americano il programma di Assicurazione Hyundai che consentiva ai clienti di riconsegnare un'auto comprata sino a un anno prima, se il cliente avesse subito la perdita del lavoro o gravi danni economici.

Quinta regola: sono più resilienti quelle aziende che hanno saputo definire i loro asset valoriali, spesso dipendenti dalla nazione d'origine. Le aziende automobilistiche tedesche vengono riconosciute nel mondo per innovazione, efficienza e precisione. Nestlé fonda il suo successo su integrità, onestà e precisione percepiti come retaggio svizzero per eccellenza. L'autenticità basata su valori forti non solo favorisce lo spirito di squadra all'interno dell'impresa, ma consente di essere percepiti come più credibili agli occhi dei consumatori che in tempi di crisi sono più attenti alle scelte da effettuare.

Ci sono altre ricette e regole per rendere una azienda più resiliente. Ed implementare alcune di queste non è facile e richiede spesso un sacrificio in termini di redditività a breve. Un sacrificio però che paga nel tempo. ■

@markus.venzin
unibocconi.it

Direttore della laurea specialistica
in International management in Bocconi

@guia.pirotti
unibocconi.it

Docente a contratto presso il Dipartimento
di management e tecnologia della Bocconi



L'etica dello shopping

Di fronte alla crisi le donne si sono dimostrate consumatrici responsabili. A dirlo una ricerca del Cermes Bocconi

di Stefania Borghini e Francesca Valsesia @

La crisi genera per ogni donna una forma di responsabilità, sia essa economica o etica. Di fronte alla crisi le donne combattono e reagiscono, nei fatti e negli atteggiamenti. Rivedono scelte di acquisto, abitudini personali e famigliari e mettono in discussione le proprie ideologie di consumo. Una recente ricerca condotta da Cermes Bocconi su un campione di 1.000 donne italiane mostra come, in modo trasversale rispetto al ceto sociale e alle disponibilità finanziarie, le nuove condizioni economiche globali hanno imposto non solo una battuta di arresto nei consumi ma anche, e soprattutto, una riflessione critica sul modo in cui pratiche di acquisto poco responsabili, "fatte mettendo i prodotti nel carrello senza pensare realmente a quello che si sta facendo", si siano consolidate nel tempo. Guidate da un pragmatismo diffuso le donne sono disposte a fare rinunce (89% del campione), soprattutto personali, a cambiare preferenze nel portafoglio delle marche acquistate, a fare scelte più oculate, dedicando più attenzione al processo di acquisto, a privilegiare la qualità sulla quantità, e anche a reinventare (o riscoprire) modi di approcciarsi al consumo come il fai da te, l'autoproduzione o gli acquisti di gruppo. Le donne cedono sul terreno dei beni che amano di più: l'abbigliamento e la moda (66%), la cultura e lo svago (47%), la telefonia (22%). Ammettono di rinunciare alle visite mediche e di ridurre la soglia di attenzione dedicata alla salute (20%). Allo stesso tempo apprezzano il valore dell'essenzialità e ammettono (79%) il ritorno al self made come alternativa al risparmio economico. La crisi non impone solo una revisione del

modo di essere consumatrici, ma induce a sviluppare competenze e valorizzare significati che vanno oltre le scelte di consumo, per essere applicati in modo più ampio nella vita delle donne. I risultati positivi ottenuti consentono di riscoprire il valore del potere femminile e rendono le capacità di adattarsi e reinventarsi di fronte alle difficoltà un motivo di orgoglio ed empowerment.

Anche chi si sente meno colpita dalle difficoltà economiche (27%) scopre quanto alcuni dei consumi abituali possano essere futili: il senso di disagio di fronte all'incertezza generalizzata si trasferisce sui prodotti e sulle marche che di colpo materializzano il superfluo, l'eccedenza, l'inutile. In questi casi le consumatrici riscoprono il valore della sobrietà, della scelta oculata, come se i prodotti fossero notati con occhi nuovi e riacquistassero un valore differente. Per un rinnovato senso etico rivedono i consumi, rinunciano o rimandano gli acquisti non importanti, privilegiano le scelte di qualità, riscoprono il valore di riciclo e condivisione, con un urgente senso di ridurre al massimo lo spreco. In questo momento di dibattito accademico sul consumo etico, in cui oltreoceano si parla addirittura di crollo del mito dell'*ethical consumer*, le donne stanno dimostrando nei fatti e negli atteggiamenti che, nella quotidianità, il consumo etico in fondo è possibile. È possibile in forme molto personali, non pre-costituite né universali, e sostenute da forti spinte di *self-reflexivity*. ■

Non solo economia. La corsa in rosa più amata dagli italiani è prima di tutto cultura, ambiente, condivisione e ritrovato orgoglio cittadino

Emozioni e

di Dino Ruta @

La corsa rosa si sta consacrando sempre di più come evento di festa nazionale che passa per le strade d'Italia e va a trovare gli italiani. Il Giro ha il fascino di non avere uno stadio o un palazzetto che lo ospita, non vi sono biglietti da vendere o posti a sedere da contare. Solo quando si vive il Giro da vicino si coglie la magia che emana. L'espressione di un corridore, la tensione di un motociclista al seguito, l'incitamento di un tifoso appostato sul ciglio della strada da ore, la costanza dei giornalisti, il sorriso di chi vince, la fatica dei corridori che percorrono circa 3.500 km e l'identità di un territorio che si mobilita e che diventa esso stesso parte integrante della corsa rosa.

Alla luce di queste riflessioni con Rcs Sport abbiamo condotto uno studio volto a misurare gli impatti non economici del Giro d'Italia 2012, ossia quelli ambientali, sociali, culturali, politici e turistici, adottando alcune altre località di controllo per misurare l'effetto. Dall'analisi emerge come il Giro si possa definire un'esperienza unica, alla luce delle percentuali di risposta positiva tra gli intervistati (significative rispetto alle località controllo). Innanzitutto, il Giro d'Italia assicura un'esperienza coinvolgente per il 21% dei rispondenti, con i cittadini delle località ospitanti che, nel 47% dei casi, partecipano attivamente. E, nel 13% dei casi, si attiva per partecipare anche chi non abita proprio nelle vicinanze. Di più: per il 22% il Giro rappresenta una scelta stra-

@francesca.valsesia
sdabocconi.it

Assistant professor in SDA Bocconi e collaboratrice presso il Cermes Bocconi

@stefania.borghini
unibocconi.it

Professore associato presso il Dipartimento di marketing della Bocconi



territorio, questa è l'Italia del Giro

tegica e non un capriccio politico e genera un particolare senso di fierezza nei cittadini delle località ospitanti (nel 78% dei casi). Inoltre, la corsa rosa è considerata un'opportunità di crescita economica e culturale per il 77% dei rispondenti, consente di portare nelle località un grande numero di giornalisti (per il 38%), migliorando allo stesso tempo l'immagine della località (per il 70%). Dal punto di vista politico, il Giro d'Italia viene considerato un investimento per l'intera comunità perché consente di far apprezzare ai visitatori la qualità dell'organizzazione delle istituzioni locali (per il 68%), rappresenta un'opportunità per gli imprenditori locali (57%), non determina un aumento di prezzi nella località ospitante (22%) a differenza di quanto accade solitamente per altri eventi simili.

Lo sport è anche e soprattutto un'attività sociale, emotiva, educativa e anche divertente. Il ciclismo è pieno di valori positivi che gli appassionati e gli spettatori di una tappa possono vivere grazie al Giro, nonostante i recenti scandali legati al doping. Interessante la conferma ricevuta dalla ricerca che riconosce al Giro i seguenti valori: competizione, rispetto, impegno, spirito di squadra e fatica. Tralasciandone altri come: solidarietà, salute, onestà e amicizia. I valori sono alla base di ogni processo di aggregazione e ciò aumenta la rilevanza della misurazione non economica degli impatti di un evento sportivo.

Insomma, il ciclismo su strada ha la possibilità di interagire direttamente con il ter-

ritorio. Per questo i comuni sono invitati a progettare la propria tappa, sono incoraggiati a selezionare obiettivi che non hanno una natura economica. Occorre saper combinare i valori del Giro e della tappa con quelli del territorio ospitante e organizzatore. Individuare pochi ma rilevanti obiettivi dell'impatto auspicato, ricercare il consenso nella comunità, misurare il ritorno dell'investimento, con la consapevolezza di poter valorizzare il proprio territorio attraverso lo sport. Il Giro si presta a promuovere la bicicletta quale mezzo di trasporto ecologico (per il 51% dei rispondenti) ma è anche un facilitatore che rende tutti contenti migliorando e sistemando le strade (per il 53%) per la gioia anche di chi non ama la bicicletta. ■



@dino.ruta
unibocconi.it

SDA associate professor in management practice,
è co direttore della Sport business academy nata
per iniziativa di SDA Bocconi e Rcs Sport

LO SPORT IN AULA

SDA Bocconi è protagonista anche nella formazione in ambito sportivo con più iniziative. La prima, attiva dal 2000, è il **Fifa master**, International master in management, law and humanities of sport, organizzato con il Cies, Centro internazionale per gli studi sportivi della Fifa. L'aula è composta da massimo 30 studenti che ogni anno rappresentano i 5 continenti e circa 25 paesi. I partecipanti hanno accesso alle principali organizzazioni sportive internazionali, leghe e federazioni nelle quali ricoprono ruoli orientati alla governance, all'organizzazione degli eventi o al marketing.

La seconda, più recente, è la **Sport business academy**, nata nel 2010 in collaborazione con Rcs Sport, che mira a formare manager e dirigenti che lavorano nell'industria sportiva. È un'iniziativa executive orientata a sviluppare la cultura manageriale dello sport italiano, attraverso due programmi: *Sport management: competenze per creare valore nello sport* e *Sport marketing, sponsorship & event management*. Nel 2013, nasce infine l'*Innovation laboratory in sport*, luogo di innovazione per la produzione di idee, contenuti, format di ricerca e formazione. Laboratory per sottolineare la natura di team interdisciplinare, orientato alla contaminazione e al confronto. Lo sport è un settore che necessita di competenze manageriali per realizzare al meglio attività sportive e culturali da parte di club, leghe, federazioni e organizzatori di eventi. Ma è anche un campo di apprendimento sui temi della leadership, del benessere organizzativo e dei sani stili di vita che occorre, oggi più che mai, allenare per una migliore vita d'impresa. Le tre iniziative sono dirette dal professor Dino Ruta.

www.fifamaster.org
www.sportbusinessacademy.it

Brasile 2014, oltre al calcio la crescita

Positive le prospettive del paese sudamericano per i prossimi due anni

Antonella Mori @

Tornerà il Brasile a crescere a tassi elevati nel 2013? Dopo due anni di crescita bassa, il Fondo monetario internazionale (Fmi) prevede che il paese sudamericano dovrebbe riprendere un sentiero di crescita al 3,5-4% nel 2013-14 (*World Economic Outlook Update*, January 2013). Il quadro macroeconomico interno è certamente favorevole: i fondamentali sono buoni e la politica economica è attivamente di supporto alla domanda aggregata. Tuttavia, nel breve periodo una forte ripresa potreb-

be essere rallentata da vincoli strutturali all'espansione della produzione interna. Il Brasile ha mostrato di saper gestire bene le leve della politica economica sia per contrastare gli effetti negativi della crisi economica internazionale, sia per contenere le pressioni sui prezzi. Il paese è riuscito a mantenere conti pubblici solidi, mentre l'avanzo della bilancia commerciale sta progressivamente diminuendo a causa della forte crescita delle importazioni. Anche se il saldo del conto corrente della bilancia dei pagamenti è negativo, il flusso di investimenti diretti dall'estero ha più che coperto il disavanzo. Nei primi due anni di governo, Dilma Rousseff ha messo la politica industriale al centro della sua agenda politica, oltre a continuare i programmi per l'inclusione economica e sociale degli strati poveri della popolazione, rafforzando gli interventi mirati agli indigenti nelle aree rurali. L'obiettivo della politica industriale è quello di rafforzare la competitività del settore manifatturiero, aumentando la produttività, l'intensità tecnologica e la capacità innovativa del paese.

Il principale piano "Plano Brasil Maior 2011/2014" indica dieci obiettivi quantificati, che vanno dall'aumento degli investimenti fissi e della spesa privata in ricerca e sviluppo, all'aumento dell'intensità tecnologica della produzione manifatturiera e dell'attività innovativa delle piccole e medie imprese. Nell'ambito della politica in-

IL LIBRO

Mentre il Brasile si muove a tappe forzate dalla periferia al centro dello scenario internazionale, sotto il profilo politico, economico e culturale l'immagine del paese soffre ancora di vecchi stereotipi e retaggi del passato, che non fanno giustizia a una realtà che ha saputo creare un proprio modello di sviluppo e rivendica ormai un posto di primo piano nell'arena globale.

A definire in modo più realistico il profilo del paese ci pensa **Diego Corrado**, un avvocato esperto di diritto internazionale che vive tra Milano e San Paolo, in *Brasile senza maschere. Politica, economia e società fuori dai luoghi comuni* (Ube, 2013, 189 pagine, 18 euro, con Introduzione di Alberto Martinelli).

Un'economia stabile, solide istituzioni democratiche, un mercato interno in grande espansione, una forza lavoro giovane e qualificata: le caratteristiche del Brasile di oggi sembrano scongiurare ritorni a un passato fatto di turbolenze monetarie, governi autoritari e inaccettabili disuguaglianze. L'emergere di una nuova classe media ne ha in pochi anni rivoluzionato il profilo sociale, mentre le sue imprese conquistano nuovi mercati e la sua società multietnica, multireligiosa e multiculturale appare più attrezzata di quelle europee a sperimentare modelli di convivenza complessa e a cogliere le opportunità della globalizzazione. Nonostante le contraddizioni non ancora risolte il Brasile ha risorse e ambizione per imporsi come superpotenza planetaria.



@antonella.mori
unibocconi.it

Ricercatrice presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi, si occupa di economia internazionale e sviluppo economico, con focus sull'America Latina.



Come cambia l'auto

Minori emissioni e minori consumi per le macchine nuove: l'ambiente ringrazia, mentre le casse statali vanno in crisi

di Antonio Sileo e Niccolò Cusumano @



dustriale il governo ha anche deciso di dare preferenza ai prodotti nazionali in vari settori, quale quello petrolifero e del trasporto urbano. Anche la politica monetaria è stata di supporto alla strategia del governo, portando i tassi d'interesse al minimo storico per il paese; così come i frequenti interventi per contrastare l'apprezzamento del tasso di cambio hanno aiutato la competitività dei prodotti brasiliani.

L'obiettivo della crescita industriale dell'amministrazione Rousseff si scontra però nel breve periodo con alcune strozzature dal lato dell'offerta, soprattutto le carenze per quanto riguarda le infrastrutture (strade, ferrovie, porti e aeroporti) e il capitale umano. Il governo brasiliano, consapevole dell'enorme necessità di risorse per modernizzare ed espandere le infrastrutture di comunicazione, sta promuovendo il coinvolgimento dei privati negli investimenti, soprattutto con forme di partenariato pubblico-privato. Colmare il gap infrastrutturale richiederà non solo risorse, ma anche tempo, e quindi nel 2013 il tasso di crescita del Brasile potrebbe non arrivare al 3,5% come previsto dal FMI. Le prospettive per la crescita nel 2014 appaiono, invece, più favorevoli non solo perché gli sforzi del governo brasiliano per colmare le carenze infrastrutturali avranno dato ulteriori risultati, ma anche perché la domanda interna sarà spinta dalle spese per la Coppa del Mondo di calcio e da una probabile politica fiscale più espansiva nell'anno delle elezioni presidenziali. ■

L'automobile, per continuare ad avere successo nelle economie mature o anche affermarsi nei paesi ad alto potenziale come India, Cina e Russia o, ancora, per continuare a crescere come in Brasile, deve necessariamente cambiare. Il driver principale di questo cambiamento è un'attenzione sempre maggiore nei confronti dell'ambiente, a cominciare dalla riduzione delle emissioni. Per misurare queste ultime, il parametro di riferimento sono i grammi per chilometro di anidride carbonica, nota anche come biossido di carbonio (CO₂), emessi allo scarico. L'emissione di CO₂ esprime anche l'efficienza dell'auto: meno se ne emette, meno si consuma. Alle aspettative dei consumatori in materia di sicurezza (attiva e passiva) e comfort si sono ormai affiancate quelle ecologiche.

In Europa il settore automobilistico deve perseguire target fissati con specifiche direttive: al 2020, le auto di nuova immatricolazione dovranno emettere, in media, al massimo 95 gCO₂/km. L'ultimo Salone dell'automobile di Ginevra, conclusosi il 17 marzo, ne ha fornito un'ulteriore riprova. Due soli esempi, tanto estremi quanto significativi. Dopo oltre 10 anni dal primo avveniristico prototipo, la Volkswagen ha presentato la XL1, ormai pronta per essere venduta, in grado di percorrere 100 km con un solo litro di gasolio con emissioni di 21 gCO₂/km. Risultato possibile grazie a una massa molto contenuta, a un'ottima aerodinamica e all'uso combinato di un piccolo motore bicilindrico con un'unità elettrica. Caratteristiche che, mutatis mutandis, si ritrovano anche nell'ultima Ferrari, la prima ibrida nella storia del Ca-

vallino Rampante. In questo caso, le emissioni sono state ridotte del 40% rispetto all'auto di punta Ferrari di dieci anni fa, la Enzo. I grammi di CO₂ emessi per km non sono stati interiorizzati solo dal marketing, ma rientrano appieno nei target prestazionali dell'intera piramide automobilistica. E il notevole impegno profuso sta portando frutto. In Italia le emissioni di auto di nuova immatricolazione sono passate, in media, dai 147,3 gCO₂/km del 2006 ai 126,3 del 2012 (dati Unrae).

Se a minori emissioni corrispondono minori consumi, l'impatto su questi ultimi è inevitabile. Confrontando, infatti, i dati definitivi per il periodo gennaio 2002-dicembre 2010, i consumi di benzina sono passati da 16 milioni di tonnellate/anno a poco meno di 10, mentre i consumi di gasolio sono passati da 21,5 a oltre 25 milioni di tonnellate, con un chiaro effetto di sostituzione (dati Ministero Sviluppo Economico).

E negli ultimi due anni questa tendenza si è andata sempre più consolidando: a dicembre 2012 i consumi di benzina si sono fermati a 8,4 tonnellate, quelli di gasolio a 23,4, anche per via della crisi e della minore movimentazione di merci.

Tutto ciò ha determinato un imprevisto, paradossale e preoccupante effetto: sia a dicembre 2012 che a gennaio 2013 il gettito derivante dalle vendite dei carburanti per auto si è contratto, rispettivamente del 7,2% e del 5,2% (dati Centro Studi Promotor), pur non essendo diminuita la pressione fiscale. ■

@niccolo.cusumano
unibocconi.it
Research fellow presso lo Iefe Bocconi. Si occupa di fonti di energia rinnovabili

@antonio.sileo
unibocconi.it
Research fellow presso lo Iefe Bocconi. Si occupa soprattutto di gas





Green economy: pronti a partire

Nel contesto attuale di crisi economica uno dei pochi settori che riesce comunque a crescere è quello che ormai tutti definiscono green economy. La conoscenza, quindi, del green management, intesa come nuova modalità di creare valore, diventa vitale per i manager e le imprese. La cosiddetta economia verde è un settore che cresce, infatti, non solo a causa di una maggiore sensibilizzazione verso l'ambiente ma anche perché si coniuga perfettamente con il valore del risparmio. "Agire in maniera verde vuole dire fare più con meno. Vuole dire, per esempio, gestire i processi e sviluppare

i prodotti con maggiore efficacia e meno dispendio energetico," spiega **Davide Reina**, docente del Dipartimento di marketing della Bocconi. "In uno scenario di crisi, in cui i ricavi sono incerti, le aziende e, soprattutto i clienti, hanno maggior interesse a ridurre i propri costi. La crisi dunque potenzia ulteriormente la green economy". In un settore notevolmente in crisi come l'edilizia, per esempio, cresce la parte dell'edilizia ecosostenibile. Ma agire green significa al tempo stesso investire sul valore e su ciò che è diverso. In altre parole quello che oggi i clienti cercano. In molti settori però la potenzialità di questo

nuovo modo di intendere l'economia non è ancora sfruttata, e alcune imprese continuano erroneamente a considerare la green economy come un settore di nicchia. Mentre invece rappresenta uno dei pochi mercati che possa permettere alle aziende di crescere anche nelle economie e paesi maturi. "Nelle imprese il gap oggi rispetto al green non è tecnologico, ma di consapevolezza e di know-how manageriale," spiega Reina. "In molte imprese manca la capacità di definire una strategia green e tradurla in nuovi prodotti, processi e servizi. La domanda c'è. Manca un'offerta adeguata e innovativa".

IL CORSO

La green economy è un settore che riesce a crescere nonostante la crisi. È una nuova economia, che apre prospettive competitive per le aziende, e che funziona anche secondo logiche nuove.

In quest'ottica SDA Bocconi ha ideato il nuovo corso executive *Green management*, coordinato da Davide Reina, per illustrare queste logiche e le best practices utili per sviluppare la propria azienda in questo nuovo contesto.

Rivolto a amministratori delegati, direttori generali e imprenditori di pmi, il programma intende fornire una visione completa dello scenario e dei trend futuri della green economy, dei nuovi criteri di gestione strategica e operativa dell'impresa in un'ottica verde e dell'implementazione di best practices specifiche e concrete. In particolare, durante le tre giornate, saranno toccati aspetti come i modelli di business e le strategie competitive emergenti e vincenti; la produzione, la logistica e gli acquisti e il controllo di gestione in un contesto green; come vendere prodotti e servizi green utilizzando anche strumenti come il go to market green e il green marketing mix; le opportunità offerte dalla convergenza tra il green e il web.

■ **Quando** dal 16 al 18 maggio

■ **Costo** 2.500 euro

■ **Bonus** La partecipazione al programma dà diritto all'iscrizione annuale alla Marketing Community di SDA Bocconi (<http://amacom.sdabocconi.it/>)

■ **Info** www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/green-management

■ **E mail** corso.valli@sdabocconi.it

KEYWORDS

Green go to market. Questa espressione identifica come un'impresa propone se stessa, in modo ecoresponsabile, sul mercato. In quanto tale, il *Green go to market* è il frutto di un pensiero di tipo sistemico che coinvolge tutte le funzioni aggregandole secondo una logica comune. Quella per cui l'azienda è responsabile "di tutto ciò che tocca".

Green marketing mix. Ovvero come le quattro leve del marketing (le quattro P: Product, Promotion, Place, Price) si modificano e si combinano, per determinare un posizionamento green. Per realizzare un Green marketing mix vero, è essenziale che il management abbia consapevolezza di come il green comporti un cambiamento di ciascuna delle quattro P. Diversamente, l'impresa avrà "dipinto di verde" il suo Marketing-mix, e commesso così l'errore più comune e più penalizzato dal cliente: quello del *green washing*.

IL LIBRO

✱ La nuova economia, GreenWeb Economics, che si diffonde attraverso la rete globale di internet, ispirata al principio ecosostenibile del fare il massimo utilizzando il minimo, è destinata a trasformare e sostituire la GreyEconomics. In *GreenWeb Economics* (Egea, 224 pagg., 18 euro), **Davide Reina** e **Silvia Vianello**, marketing professor alla SDA Bocconi, descrivono le aree dell'impresa e del management in cui più profondi sono i cambiamenti indotti e i business model più innovativi all'intersezione tra il Green e il Web.





IN CALENDARIO

* 17 aprile Un po' architetto, un po' manager

Workshop sulle sfide manageriali per la crescita e il successo nel mestiere dell'architetto e la valorizzazione del potenziale dell'architettura italiana. La partecipazione è gratuita previa iscrizione. Sarà anche presentato il ciclo completo di 9 workshop serali sul tema che partirà a maggio.

ore 18, SDA Bocconi, via Bocconi 8

Per informazioni:

architetturaemangement@sdabocconi.it

* 22 aprile Come è cambiata l'applicazione dell'articolo 18

Dibattito sui problemi applicativi dell'articolo 18 e sullo statuto dei lavoratori dopo la riforma del lavoro. Partecipano **Pietro Martello** (presidente Sezione Lavoro del Tribunale di Milano), **Luigi de Angelis** (presidente Sezione lavoro della Corte d'Appello di Genova), **Paolo Tosi** (Università di Torino) e **Franco Carinci** (Università di Bologna).

ore 14,30 aula magna, via Gobbi 5

Info: lawschool@unibocconi.it



Scambi europei per l'impresa

In concomitanza con la giornata della festa dell'Europa, presentazione del progetto della Commissione europea 'Erasmus for Young Entrepreneurs', programma di scambio e collaborazione per aiutare giovani imprenditori ad acquisire le competenze necessarie per gestire una piccola

e media impresa offrendo loro la possibilità di trascorrere un periodo in un altro paese europeo presso un imprenditore già affermato. Parteciperà all'evento, organizzato da Università Bocconi e Commissione europea - Rappresentanza di Milano, **Antonio Tajani**, vicepresidente della Commissione europea (nella foto).

9 maggio, Università Bocconi, via Sarfatti 25

Info: eventi@unibocconi.it

MBA REUNION 2013 PER QUATTORDICI CLASSI

Seconda edizione dell'appuntamento organizzato da SDA Bocconi e Bocconi Alumni Association che vedrà riunirsi i diplomati dei diversi Mba per tre giorni di networking e formazione. Quattordici le classi che parteciperanno quest'anno, tra Mba full time, Executive Mba, Executive Mba serale e Global executive Mba, coinvolte per quinquennio a partire da quelle del 1978 e fino a quelle attualmente on campus. Un'occasione per ritrovare i vecchi colleghi di corso, per fare nuove conoscenze e per aggiornare le proprie competenze. Tra le attività previste: sessioni plenarie e panel tematici su economia, management, finance e marketing, attività di team building, come una sfida di cucina, e una golf clinique.

17-19 maggio, Università Bocconi Info: <http://mbareunion.alumnibocconi.it/>

Tutti al Salone del Risparmio

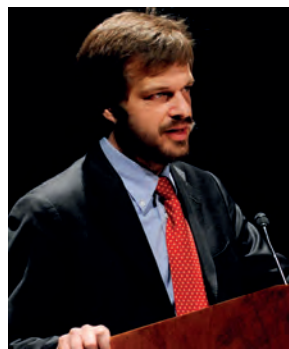
Un'occasione per favorire il confronto, approfondimento e aggiornamento per gli operatori e il grande pubblico. Questo lo scopo del Salone del Risparmio, l'appuntamento annuale organizzato da Assogestioni, con il patrocinio della Bocconi, che riunisce a Milano gestori, società di servizi e istituzioni. Il salone sarà aperto, tra gli altri, da **Domenico Siniscalco** (nella foto), presidente di Assogestioni, e **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi. La giornata conclusiva sarà aperta gratuitamente al pubblico per consentire a investitori privati e studenti di dialogare con i professionisti e conoscere i prodotti. Tra gli appuntamenti, alle 16,30 di giovedì 18, Egea organizza un dibattito sulla Tobin Tax con **Giuseppe Corasaniti**, autore di *Diritto tributario delle transazioni finanziarie* (Egea), mentre



SDA Bocconi organizza il 18 aprile, alle 17, un incontro sui modelli di consulenza nel risparmio gestito e il 19, alle 15,30, sulla formazione finanziaria e assicurativa.

17-19 aprile, Università Bocconi, Via Roentgen 1. Per informazioni: www.salonedelrisparmio.com

Il censimento dei senzateo



Circa 500 le persone che si sono offerte come volontari per l'iniziativa "racCON-TAMI", il censimento sui senzateo a Milano organizzato dal Comune di Milano, Università Bocconi e Fondazione Rodolfo

Debenedetti. Il 17 aprile verranno presentati i primi risultati alla presenza di **Pierfrancesco Majorino** (nella foto), assessore alle Politiche sociali del Comune di Milano, di **Michela Braga**, ricercatore presso la Fondazione Rodolfo Debenedetti, e **Tito Boeri**, proretore alla ricerca in Bocconi, che hanno coordinato l'iniziativa. Le informazioni raccolte saranno utilizzate per verificare l'efficacia delle politiche e dei servizi rivolti alle persone senza dimora e per definire interventi innovativi.

17 aprile, ore 18, aula Notari, Via Sarfatti 25
info@frdb.org

IL RUOLO DELLE DONNE IN ITALIA

Il ruolo delle donne nell'economia e nella società sarà al centro del nuovo ciclo di incontri 'Il genere e le politiche' organizzato dal Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi. Si parte giovedì 18 aprile, alle 12,30, con

l'incontro 'Le donne e la crisi' con **Linda Laura Sabbadini**, Istat, e si prosegue mercoledì 24 aprile, ore 16,15: 'Le donne e l'economia italiana', in collaborazione con Ecompublica, con **Magda Bianca**, Banca d'Italia. A seguire, due tavole rotonde. Lu-

nedì 6 maggio, ore 17, 'Le donne e le aziende: Testimonianze', in collaborazione con il Comitato pari opportunità Bocconi e Bocconi Alumni Association (BAA)- Topic plurality and diversity, con **Laura Iris Ferro** (BAA), **Alessandra Perrazzelli** (Intesa San Paolo e Valore D) e **Anna Puccio** (Luxot-

tica). Si conclude lunedì 13 maggio, ore 17, con 'Le donne e la politica: Testimonianze', presenti **Mara Carfagna** e **Irene Tinagli** (Camera dei deputati) e **Marilisa D'Amico** (Università Statale di Milano).

18 e 24 aprile e 6 e 13 maggio, Università Bocconi. Info: 02-5836-2489



BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Agostino Cicalò** (laureato in Economia aziendale nel 1988), già presidente della Confcommercio provinciale e regionale, è stato nominato presidente della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura della provincia di Nuoro.

■ **Luca Gnemmi** (laureato in Discipline economiche e sociali nel 1999) è il nuovo sales director della unit consumer Italia di FHP-Vileda. Gnemmi ha ricoperto incarichi in Cap Gemini, Ernst & Young, Danone e Sodalco.

■ **Diego Macario** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è il presidente di Federmanager Bergamo. Macario è general manager di Groeneveld Italia.

■ **Davide Mandaresu** (laureato in Economia aziendale nel 1995) è il nuovo direttore vendite nazionale di Alitalia. Mandaresu è stato fino a oggi responsabile dell'attività cargo e in passato ha lavorato in Poste Italiane.

■ **Nicoletta Chiara Mastromauro** (laureata in Economia aziendale nel 1997) è stata nominata trade marketing manager di Varta Italia. Ha lavorato in Century Fox Home Video, Reckitt Benckiser e Electronic Arts Italia.

■ **Carmine Perna** (laureato in Economia aziendale nel 1994) è il nuovo direttore generale del Gruppo Mondadori France. E' entrato nel Gruppo Mondadori nel 2006.

■ **Monica Possa** (laureata in Discipline economiche e sociali nel 1989) è il nuovo capo delle risorse umane e organizzazione del Gruppo Generali. Possa proviene da Rcs Mediagroup e ha lavorato anche in Gemini Consulting, Boston Consulting Group e Omnitel.

■ **Paolo Ragazzi** (laureato in Economia aziendale nel 1985) è il nuovo responsabile della divisione mergers & acquisitions di Crowe Horwath. In precedenza Ragazzi ha lavorato in Nabisco, Heinz e Hasbro.

■ Il nuovo chief financial officer di Rcs Mediagroup è **Riccardo Taranto** (laureato in Economia aziendale nel 1981). Taranto, che proviene dal gruppo Prelios, ha ricoperto numerosi incarichi in Telecom Italia e ha lavorato anche in Cisco Systems, Pirelli e Roche.



Andrea Bolfo



Andrea Benasso



Alessandro Volpato



Rodolfo Laneri



Philipp Ortlieb

I cinque recruiter di Oranjob.com

Se è difficile per un giovane laureato, soprattutto in periodi di congiuntura negativa, trovare un lavoro che risponda alle proprie legittime aspirazioni, altrettanto complicato è per le aziende, sia quelle medio-piccole spesso decentrate in provincia, sia le grandi multinazionali alle prese con procedure di recruitment costose e disperse, trovare candidati all'altezza. Per ovviare a queste problematiche e per far sì che le esigenze degli uni e degli altri combacino, cinque studenti del-

la laurea specialistica in management dell'Università Bocconi, **Andrea Benasso, Andrea Bolfo, Rodolfo Laneri, Philipp Ortlieb e Alessandro Volpato**, hanno ideato Oranjob.com. "La particolarità di questo portale", spiegano i fondatori, "è quella di invertire il tradizionale processo di recruitment, vogliamo che sia la società a cercare il candidato ideale tra studenti, laureati, laureandi e giovani che lavorino al massimo da tre/quattro anni". Il sito funziona così: i candidati inseriscono

il proprio profilo, indicando il tipo di laurea, le lingue conosciute, la disponibilità a trasferirsi e altri dati personali e professionali, l'azienda a sua volta fa la stessa cosa, compila un profilo in cui indica le caratteristiche che cerca nel candidato e il sistema gli mostra un certo numero di opzioni. A quel punto i candidati individuati ricevono l'offerta dell'azienda, che può essere più o meno dettagliata a seconda della volontà della stessa azienda, e decidono se rispondere. Il contatto a quel punto è avviato.

A Verona la Tim chair

Gianmario Verona, direttore del Master in business administration di SDA Bocconi e docente del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, sarà il titolare della cattedra Tim chair in market innovation istituita in collaborazione tra Telecom Italia e Università Bocconi nell'ambito di una collaborazione quinquennale tra la società di telecomunicazioni e l'ateneo di via Sarfatti.

"L'ecosistema competitivo in gran parte dei settori è cambiato radicalmente negli ultimi dieci anni come conseguenza di una serie di concause tra cui l'esplosione di tecnologie digitali semplici e distribuite e una globalizzazione che travalica i confini di paesi e continenti," spiega Verona. "Il progetto legato alla cattedra porrà attenzione sia alle fasi di ideazione dell'innovazione sia alle strategie di go to market e di lancio dei prodotti."

Verona, laureato in Bocconi dove ha anche conseguito il PhD in Business administration and management, ha maturato esperienze presso la Sloan school of management del Massachusetts institute of technology e presso la Tuck school of business al Dartmouth college.



LA BAA DI GUINDANI

Conferma per Pietro Guindani alla presidenza della Bocconi Alumni Association per un secondo triennio. "In questi tre anni", ha affermato il consigliere delegato della Bocconi, Bruno Pavesi, "a Guindani va riconosciuto il merito di aver contribuito a rafforzare il rapporto tra la Bocconi e i suoi laureati. Parte ora la seconda fase del progetto BAA, che vede l'associazione sempre più vicina e partecipe degli obiettivi della Bocconi che possiamo riassumere con alcune parole chiave: internazionalizzazione, placement, reputazione e responsabilità sociale". "Ho accettato con entusiasmo la conferma", ha detto Guindani, presidente di Vodafone Italia, "e mi impegnerò perché tutta la squadra, che ha così ben operato fino ad ora, prosegua a mobilitare le energie migliori delle persone cresciute professionalmente e culturalmente all'interno del mondo Bocconi".



IL CONTENZIOSO TRIBUTARIO



In presenza di una contestazione del fisco, instaurare un processo non sempre si rivela la scelta vincente. **Lucia Montecamozzo**, con *Gli istituti deflattivi del contenzioso tributario* (Egea 2013, 264 pagg., 35 euro, 20,99 e-pub), offre uno strumento per orientarsi nel diritto

processuale e propone approfondimenti e riferimenti legislativi, giurisprudenziali e dottrinali.

TUTTI I PUNTI DI VISTA DEI BALNCI



In *Bilanci, operazioni straordinarie e governo dell'impresa. Casi e questioni di diritto societario* (Egea 2013, 528 pagg., 70 euro), **Luigi Arturo Bianchi** ambisce a saldare l'elaborazione teorica e pratica con l'esperienza professionale nell'area di confine

tra la disciplina giuridica, la contabilità, il bilancio e la finanza d'impresa, nella convinzione che solo una prospettiva multi e interdisciplinare consenta di fornire risposte soddisfacenti.

UN PIANO PER L'IMPRESA



Il piano industriale è uno strumento utile al management, al cda, all'impresa e alle società quotate. In *Il piano industriale. Progettare e comunicare le strategie d'impresa* (Egea 2013, 208 pagg., 26 euro), **Pietro Mazzola** individua gli strumenti

per la progettazione e la comunicazione delle strategie, fino all'elaborazione dei prospetti redattuali, patrimoniali e finanziari.



La solitudine dei social media

Il Web 3.0 di Facebook, Twitter, Google+ e LinkedIn è il luogo della massima socialità e della condivisione, dove tutti comunicano con tutti nel tempo e nello spazio? O non rischia di essere, se non lo è già, il luogo dell'iper realtà, dove si perde la distinzione tra realtà e irrealtà?

Andrew Keen, autore di *Vertigine digitale. Fragilità e disorientamento da social media* (Egea 2013, 224 pagg., 20 euro, 11,99 e-pub), afferma che la rivoluzione dei social media è di fatto la più distorta trasformazione culturale dalla rivoluzione industriale. "I social media stanno indebolendo la nostra identità" dice Keen, "essi ci disorientano e ci dividono, non instaurano affatto una nuova era comunitaria e di uguaglianza fra gli esseri umani". I social media stanno frammentando la nostra identità

in modo che esistiamo sempre al di fuori di noi stessi, incapaci di concentrarci sul qui e ora, troppo legati alla nostra immagine, rivelando perennemente dove ci troviamo, sacrificando la privacy alla tirannia utilitaristica della rete collettiva. Il tragico paradosso della nostra vita è l'incompatibilità tra il profondo desiderio di appartenenza alla comunità online e di amicizia e l'altrettanto forte desiderio di libertà individuale. Che ne sarebbe della nostra identità nell'eventualità di dover vivere senza segreti, nella trasparenza totale, completamente in pubblico? La società interconnessa ci avrebbe forse reso più felici? Avrebbe portato al miglioramento della condizione umana? Arricchito la personalità di ciascuno di noi? Creato l'uomo a propria immagine?

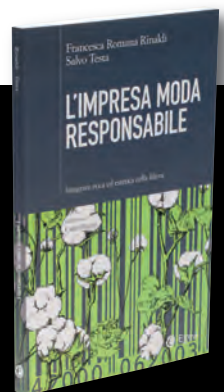
Mentre si prevede che verso la

metà del XXI secolo quasi ogni essere umano del pianeta sarà connesso elettronicamente, il volume vuole essere una tesi contro la condivisione, l'apertura, la trasparenza personale, il grande esibizionismo e le altre pie ortodossie comunitarie della nostra epoca in rete.

Ecco il futuro, ora siamo tutti parte di una mostra perenne, immagini di noi stessi in questo nuovo mondo trasparente. Ma la realtà dei social media è un'architettura di isolamento umano piuttosto che una community. Il futuro sarà tutt'altro che social. "La privacy allora diventa essenziale per la vita e la libertà, lo è anche per la ricerca della felicità, nel senso più ampio e più profondo".

Moda, come nasce un sistema ecosostenibile

Quali sono i nuovi modelli manageriali per gestire un'azienda moda? **Francesca Romana Rinaldi** e **Salvo Testa** in *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera* (Egea 2013, 224 pagg., 30 euro), parlano di rivoluzione, inaugurando l'era del consumo critico e partecipativo. Nell'ultimo decennio la visione democratica della moda ha permesso di pagare prezzi bassi grazie a costi ridotti, rendendo insostenibile la garanzia di buona qualità e di processo produttivo equo. Ma, per poter continuare a essere competitive, le aziende dovranno adottare un nuovo modello manageriale e imprenditoriale. "L'idea del libro" affermano gli autori, "è nata con Bio-Fashion (bio-fashion.blogspot.com), blog che dà voce ad aziende, associazioni e opinion leader sui temi moda e stili ecosostenibili". L'idea è che l'equilibrio economico di lungo termine nell'impresa si può raggiungere solo se si integrano gli obiettivi economici di breve termine, irrinunciabili per la remunerazione di capitale e lavoro, con altri obiettivi non economici che fanno riferimento al rapporto con l'ambiente, la società, la cultura e soprattutto la dimensione dei valori e dell'etica.





Stefano Gatto, italiano ma molto legato alla Spagna, laureato in economia politica nel 1987, dirige dal 2009 la Delegazione dell'Unione Europea in El Salvador, l'equivalente di un'ambasciata comunitaria. In una carriera diplomatica iniziata nel 1993 dopo un periodo di lavoro nel settore privato a Madrid, Gatto ha occupato diverse posizioni nelle sedi comunitarie di Lussemburgo, Bruxelles, Brasilia e Nuova Delhi. Ha recentemente pubblicato l'ebook *Italia e Spagna: destini paralleli?* per il sito Lo Spazio della Politica.



Tutti i costi della sicurezza nel Salvador

Le statistiche dicono che El Salvador è il secondo paese più pericoloso del mondo, dopo l'Honduras e immediatamente prima del Guatemala, due nazioni limitrofe. I dati relativi alle morti violente sono nettamente peggiori rispetto a Iraq e Afghanistan, tanto per prendere esempi noti.

Arrivando nella capitale, San Salvador, l'espatriato europeo rimane turbato dalla poca presenza di pedoni per le strade. Passeggiare è ritenuta un'attività pericolosa e ci si sposta quasi esclusivamente in macchina. Per le stesse ragioni di sicurezza e per l'influenza dello stile di vita americano, la vita sociale ruota soprattutto intorno agli shopping center pesantemente presidiati da guardie armate - le stesse che si vedono di fronte a ogni attività commerciale, per quanto minima, a partire dalla semplice cartoleria.

Non stupisce, allora, che pochissime imprese straniere investano nel paese e che la piccola comunità degli espatriati sia legata più alla diplomazia che al settore privato. Un'impresa che voglia inviare qui un manager deve prevedere dei sovracosti legati alla sicurezza, che vanno dalla scelta di un alloggio sicuro alle misure di protezione personale. Le stesse istituzioni internazionali spesso faticano a trovare personale disposto a lavorare qui, nonostante gli stipendi siano in parte indicizzati alla pericolosità del paese.

La causa di tale violenza è da ricercarsi nella situazione socio-economica, squilibratissima, con una percentuale altissima della popolazione in situazione di povertà, pochi ricchi, un'economia centrata su pochi prodotti tradizionali (caffè, zucchero, ultima trasformazione di prodotti tessili a basso valore aggiunto, la cosiddetta maquila), scarsa crescita e forte emigrazione. Dei sei milioni di salvadoregni censiti, ben due e mezzo vivono negli Usa, quasi sempre in situazione irregolare, e sono soprattutto

le persone tra i 25 e i 40 anni che emigrano, lasciando nel Salvador i figli. Questi finiscono per crescere senza punti di riferimento e cedono facilmente al fascino perverso delle gang, che controllano interi quartieri delle città, in cui lo stato ha grandi difficoltà ad operare servizi pubblici anche minimi (ospedali spesso senza medicine, scuole senza professori). È significativo che le rimesse degli emigrati (17% del Pil) siano superiori alle tasse che lo stato riesce a raccogliere (15%).

Per quanto intensa, la violenza è localizzata e coinvolge molti quartieri, ma senza quasi toccare quelli residenziali. Qui gli espatriati vivono a fianco dell'élite locale, con la quale è possibile interagire. Non si vive esclusivamente tra stranieri, ma l'utilizzo del tempo libero è condizionato dal fatto di vivere in un paese al di fuori dei circuiti culturali internazionali e da apprezzare soprattutto per le bellezze naturali: molto escursionismo, quindi, e vita all'aria aperta. Il paese offre grandi spiagge perlopiù deserte, bei vulcani, splendidi paesaggi.

Anche la popolazione, aperta e spontanea, sarebbe un punto di forza, se la situazione economica non fosse così compromessa. Il governo attuale fa quello che può, ma il paese non condivide il buon momento dell'economia latinoamericana, che è uscita perlopiù rafforzata dalla crisi globale, e anzi soffre del suo legame a filo doppio con l'economia Usa e della sua scarsa diversificazione.

L'Unione Europea, che vuole avere un ruolo attivo nella soluzione dei problemi globali, è protagonista di forme di cooperazione centrate su due pilastri: quello sociale (prevenzione della violenza tra i giovani, istruzione secondaria) e quello economico (riforma fiscale, miglioramento della competitività dell'economia). Questo genere di cooperazione riscontra apprezzamento e mostra anche buoni risultati. ■



Bocconi

Mandali a studiare.

Se credi nei giovani di talento,
investi sul loro futuro.

Dai il tuo **5x1000** alla Bocconi.

Il tuo 5x1000 aiuta studenti meritevoli che hanno difficoltà a sostenere il proprio percorso di studi. Dai il 5x1000 alla Bocconi. È importante, è per loro.

Per scegliere la Bocconi, inserisci il codice fiscale nella sezione dedicata al finanziamento della ricerca scientifica e dell'università.

www.unibocconi.it/5x1000

cf: 80024610158

EGEA PER I PROFESSIONISTI

Giovedì 18 Aprile, ore 16.30
Salone del Risparmio, Università Bocconi

L'imposta sulle transazioni finanziarie: problematiche e prospettive



Partecipano

Giuseppe **Corasaniti**, Paola **Giachetto**,
Arianna **Immacolato**, Walter **Vigo**

Moderata

Guglielmo **Fransoni**

Lunedì 22 Aprile, ore 14.30 - Università Bocconi

Gli istituti deflattivi del contenzioso tributario

Partecipano

Vincenzo **Busa***, Angelo **Contrino**, Tamara **Gasparri**,
Gianni **Marongiu**, Lucia **Montecamozzo**

Moderata

Augusto **Fantozzi**

* In attesa di conferma



Per l'evento è stata richiesta l'attribuzione di crediti formativi all'Ordine degli Avvocati di Milano.

Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it