

via

Sarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

ISSN 1828-6313

Numero 11 - anno VII Novembre 2012

*Dal Patto di stabilità
alla riforma contabile
passando per la
comunicazione
dei bilanci.
Come migliorare
la finanza degli enti.
E il rapporto
con i cittadini*



Fabrizio Pezzani

CONTI PUBBLICI TUTTO DA RIFARE

« Perché il credito alle imprese è in crisi: tutta colpa delle banche? »

« Programmi fedeltà: ecco come alla pompa di benzina vincono sugli sconti »

« Così l'Autorità deve calmare l'onda lunga del post referendum sull'acqua »



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.

**22 NOVEMBRE 2012 ore 11
OPEN DAY ANTEPRIMA**

MILANO, Via Röntgen 1

contact.unibocconi.it/openday2012
call center 02.5836.3434
Call by Skype:unibocconi_1

Bocconi Graduate School



SOMMARIO

Via Sarfatti 25
UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

CONTI PUBBLICI TUTTO DA RIFARE

Perché il credito alle imprese è in crisi: tutta colpa delle banche!
Programmi fedeli: ecco come alla pompa di benzina vincono sugli scambi
Così l'Autorità deve coltare l'onda lunga del post referendum sull'acqua

IN COPERTINA: Fabrizio Pezzani, professore ordinario di programmazione e controllo nelle pubbliche amministrazioni alla Bocconi

FOTO DI: Paolo Tonato

Numeri 11 - anno VII - Novembre 2012
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

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

Segreteria: Nicoletta Mastrommauro
Tel. 02/58362328 -
(nicoletta.mastrommauro@unibocconi.it)

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

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

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

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

www.viasarfatti25.it



Gli articoli di Via Sarfatti 25 possono essere commentati su [ViaSarfatti25.it](http://www.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

SERVIZI

COVER STORY

» **6**

Pa: perché i conti non tornano
di *Fabrizio Pezzani*

La finanza pubblica e l'armonia ritrovata
di *Maria Francesca Sicilia e Ileana Steccolini*

Per pagare le imprese serve un nuovo Patto
di *Enrico Guarini*

Il bilancio dei cittadini
di *Carmela Barbera*

» **10**

LAVORO

La recessione mette le ali alla carriera dei Ceo
di *Fausto Panunzi*

» **11**

REDDITI

Famiglie sull'orlo di una crisi
di *Fabrizio Perri*

» **12**

VITA DIGITALE

Uno, nessuno, centomila e-book
di *Jane Klobas*
L'editore verticale
di *Carlo Mammola e Erica Santoni*

» **14**

FINANZA

Relazioni pericolose: banche vs imprese
di *Stefano Gatti*

» **15**

PUBLIC UTILITIES

Se Penelope tesse acqua
di *Antonio Massarutto*

» **16**

MARKETING

Il pieno, per favore. Ma di punti fedeltà!
di *Federico Rossi*

» **17**

MODA

L'etica veste Prada
di *Salvo Testa*

» **18**

DIRITTI

Le leggi del mercato delle idee
di *Giorgio Sacerdoti*

» **19**

Mario Monti e Mario Draghi il 15 novembre in Bocconi per l'inaugurazione dell'anno accademico 2012/2013



RUBRICHE

- 2 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di *Andrea Celauro*
- 4 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*
- 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 *Giuseppe Distefano*



CARI ALUMNI



Il 15 novembre si terrà l'inaugurazione dell'anno accademico alla presenza del "nostro" Presidente del Consiglio dei ministri, Mario Monti, e con l'intervento del Governatore della Banca centrale europea, Mario Draghi. Difficilmente, in un periodo così particolare per il futuro dell'Europa e delle sue istituzioni, la nostra Università poteva iniziare il nuovo anno in modo migliore. Eppure l'inaugurazione non sarà solo il momento per riflettere sul ruolo del sistema universitario, e della Bocconi, come elemento fondamentale per il rilancio della competitività del sistema Paese e dell'Europa. In questa occasione, infatti, insieme alla Banca Centrale Europea ricorderemo Tommaso Padoa-Schioppa, alumno Bocconi che dal 1998 al 2005 è stato membro del Comitato esecutivo della Bce. A lui viene intitolata la Visiting professorship, assegnata al professor Alberto Alesina, altro bocconiano illustre. Onorare Tommaso vuol dire riflettere insieme sui valori che ha rappresentato, come bocconiano e come profondo europeista. Vuol dire ricordare il ruolo che gli alumni Bocconi svolgono e sempre più devono svolgere come motore della nostra società nel nome della propria indipendenza intellettuale, del rispetto delle regole e dello spirito meritocratico e di innovazione.

Andrea Sironi, rettore



Per una dolcissima carriera

Non sempre il lavoro che si ha è quello che si vorrebbe. Magari lo si immaginava diverso o forse è solo la propria attitudine che lo rende poco soddisfacente. A volte, poi, sono i rapidi e inattesi cambiamenti del contesto lavorativo a spiazzare chi si trova ad affrontarli. Di come procurarsi gli strumenti e gli spunti giusti per trovare nuove

motivazioni ed energizzare la propria carriera lavorativa si discute a *My Sweet Career: come migliorare la tua carriera*, il seminario organizzato sabato 1 dicembre (dalle ore 9 alle 17,30), presso il foyer dell'aula magna Bocconi di via Gobbi 5, dal Career Advice della Bocconi Alumni Association.

Il seminario, riservato ad alumni,

soci BAA e gruppi aziendali (3 persone, tra cui almeno un alumnus Bocconi) che abbiano alle spalle almeno 5 anni di esperienza lavorativa, è pensato come un percorso di confronto ed esplorazione delle proprie esperienze lavorative, un modo per riflettere sulle proprie motivazioni, competenze e passioni. La formula mescola lavori in sessioni plenarie e

fundraising news

Quattro borse alle nuove leve



Contribuire allo sviluppo personale e professionale degli alunni della Bocconi è importante già dal momento in cui fanno il loro primo ingresso in Università da studenti. Con lo spirito di sostenere oggi la generazione di alunni di domani, la Bocconi Alumni Association ha deciso, per il secondo anno consecutivo, di contribuire con 48 mila euro al programma semiesoneri dell'Università finanziando quattro studenti meritevoli iscritti al primo anno delle lauree triennali. I quattro BAA Students 2012, che saranno scelti nel corso di novembre e parteciperanno alla cena di Natale organizzata dall'Associazione l'11 dicembre, si aggiungono quindi ai quattro del 2011. "Una borsa di studio è importante perché segna idealmente il passaggio di consegne tra vecchi e nuovi studenti", dice **Mauro Fera**, studente al secondo anno del corso di laurea triennale in economia aziendale e management, che, insieme a Andrea Benenti, Fabio Mancini e Caterina Pozzi, ha ricevuto la borsa l'anno scorso.

Il programma semiesoneri del quale fanno parte le quattro borse consente agli studenti di essere esentati dal pagamento della seconda e della terza rata della retta universitaria annuale. La borsa è assegnata per l'intero triennio, a condizione che durante il secondo e il terzo anno gli studenti mantengano una determinata performance universitaria. "Dare oggi delle borse di studio a ragazzi meritevoli significa stimolare l'eccellenza accademica", spiega **Guido Carissimo** (nella foto), membro del gruppo di lavoro che all'interno dell'Advisory Board della BAA si occupa dello sviluppo di progetti di fundraising. "È importante capire che una Bocconi migliore nel futuro è possibile solo attraverso l'investimento, oggi, nella formazione eccellente delle nuove leve".



attività in piccoli gruppi.

Ma se *My Sweet Career* rappresenta uno degli eventi di punta del Career Advice della BAA, l'attività dell'area dedicata al supporto dello sviluppo professionale degli alunni è ampia. Per i soci della BAA c'è un notiziario nel quale è possibile consultare gli annunci professionali, c'è un'area dedicata ai diplomati Mba e ci sono i servizi di career consulting e mentoring.

Il primo consente ai soci BAA di prenotare un incontro con un consulente interno, con l'obiettivo di discutere del proprio percorso professionale e delle proprie aspettative, parlare di sviluppi e direzioni da seguire e mettere a punto la migliore strategia per affinare la ricerca o la presentazione personale. L'idea del programma di mentoring, invece, è di promuovere la trasmissione di esperienze da alunno ad alunno attraverso incontri informali ma strutturati tra un mentor disponibile a condividere conoscenze e percorsi e un mentee: nelle pagine dedicate al Career Advice del sito le indicazioni per proporsi come mentor o mentee. Informazioni dettagliate sulle attività del Career Advice sul sito www.alumnibocconi.it

Natale in aula magna, giocando d'anticipo

Natale, per gli alunni, arriva con un paio di settimane di anticipo: è in programma l'11 dicembre il Christmas party dei soci BAA, la tradizionale serata che riporta 'a casa' per le feste gli alunni Bocconi e SDA Bocconi. Il programma è semplice e informale: aperitivo, cena, musica dal vivo, foto di gruppo per una serata all'insegna della convivialità. Il luogo è il foyer dell'aula magna di via Röntgen, mentre l'iscrizione (è anche possibile organizzare tavoli da 8/10 persone) va fatta a partire dall'8 novembre attraverso questa pagina: <http://www.alumnibocconi.it/christmas-party-baa-2012>

Dinner speech con Pietro Scott Jovane



Prosegue la serie dei dinner speech della BAA, i momenti di incontro con professionisti di alto livello: il prossimo appuntamento, il 27 novembre alle 19,30 presso il foyer dell'aula magna Bocconi di via Gobbi 5, è con **Pietro Scott Jovane**, amministratore delegato di RCS MediaGroup. L'incontro, riservato ai soci BAA, sarà focalizzato sull'editoria e sull'informazione ai tempi del digitale. Pietro Scott Jovane è amministratore delegato di RCS MediaGroup dal luglio 2012.

In festa con i senior

Un pranzo che è sia un'occasione per ascoltare dalla viva voce di chi c'era cos'era la Bocconi mezzo secolo fa, sia una cerimonia per omaggiare chi, alunno da tanto tempo, non ha dimenticato l'università che lo ha formato. È la 66esima edizione dell'Alumni Senior, il tradizionale festeggiamento dedicato a chi ha maturato quest'anno 40, 50, 60 o anche 70 anni di laurea o master. La cerimonia, aperta a tutti gli alunni, si terrà presso il foyer dell'aula magna di via Gobbi 5, sabato 17 novembre alle 12,00. Durante l'evento sarà possibile effettuare l'iscrizione 2013 alla BAA. alumni@alumnibocconi.it

Webinar su farmaci e dispositivi medici

La crisi economica impatta sui settori che, come il farmaceutico, sono fortemente influenzati dalle politiche e dagli investimenti pubblici. E si riflette sulle strategie delle imprese, che devono far fronte all'incertezza delle fonti tradizionali di ricavo. Un tema del quale si discuterà durante il webinar (la diretta web interattiva) del 13 novembre su *L'accesso al mercato di farmaci e dispositivi in tempi di crisi*, organizzato da SDA Bocconi e BAA. Dalle 19 alle 20, **Giovanni Fattore**, direttore del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico Bocconi e topic leader BAA Healthcare, discuterà con **Claudio Jommi**, ricercatore del Cergas Bocconi e professore di economia aziendale all'Università del Piemonte Orientale, degli ostacoli all'introduzione nel mercato di farmaci e medical device e degli interventi di governo e regioni. Il webinar, riservato ai soci BAA e gratuito, consente di seguire in diretta i seminari via pc, tablet o smartphone e di interagire con i relatori.

La consapevolezza dell'Alumnus Bocconi dell'anno

Il foyer dell'aula magna Bocconi di via Röntgen è stato la cornice, lo scorso 26 ottobre, della cena di gala organizzata dalla BAA per celebrare il Group president di Global Fabric Care (Procter & Gamble) **Giovanni Ciserani**, Alumnus Bocconi dell'anno 2012.



"Quando ho ricevuto la telefonata quasi non ci credevo. E quando poi ho visto la lista dei precedenti vincitori ho capito pienamente l'onore che avevo ricevuto", racconta in un'intervista Ciserani (leggi qui il testo completo). "Devo moltissimo alla Bocconi. Quando sono entrato avevo un bagaglio personale molto limitato e probabilmente anche orizzonti molto limitati. Cercavo solo una maniera per trovare un buon lavoro, qualsiasi cosa che mi desse un po' di indipendenza economica. Mai avrei pensato a quello che poi è successo nella mia vita. Mi sarei accontentato del 10% di ciò che poi ho raggiunto non solo in termini economici ma anche di carriera. Senza la Bocconi tutto questo non sarebbe mai successo perché mi ha dato una forte consapevolezza in me stesso".

La galleria fotografica: <http://www.alumnibocconi.it/gallery/alumnus-bocconi-dell'anno>

dal network

Parigi, un chapter tinto di Rosa

Sotto alla Tour Eiffel, tutti gli alunni Bocconi vedono Rosa. Perché a guidare il chapter parigino della BAA è l'esperta di gestione delle risorse umane **Rosa Rossignol** e perché prima di lei anche tutti gli altri leader della costola francese sono state donne. "Una cosa che mi piace sottolineare e che mi rende orgogliosa", dice Rosa raccontando dell'attività del gruppo. Che è numeroso, 150 iscritti, e che quest'anno festeggia i 20 anni di attività.

Per sottolineare il passaggio importante, il chapter di Parigi ha organizzato una serie di eventi. Tra questi, per le *Eccellenze italiane*, un incontro sulla creatività nostrana presso i grandi magazzini Printemps organizzato con il master Mafed della SDA Bocconi e un *Informal speed networking* all'Ambasciata d'Italia, nel quale i soci BAA hanno avuto l'occasione di confrontarsi con 20 cacciatori di teste. Inoltre, il ciclo dei *Caffè economici*, il cui prossimo appuntamento è fissato per il 14 novembre (ore 19,30-21,30 presso l'Espace Faubourg). L'incontro, dal titolo *Continuous innovation as a response to the crisis*, affronterà il tema dell'innovazione insieme al direttore dell'Mba full time **Gianmario Verona**.

Ma il chapter di Parigi non è solo eventi, come spiega Rossignol: "Pubblichiamo un annuario, strumento molto utile perché gli alunni che arrivano in città possano crearsi una prima cerchia di conoscenze". Organizzatore di incontri ed eventi culturali e tesi alla crescita professionale da un lato, ma anche vero e proprio punto di riferimento pratico per i soci che sbarcano sulle rive della Senna, "il nostro chapter, in venti anni di attività, è diventato tutto questo. Lavoriamo molto in team e ciò che ci muove è soltanto la passione". areaparigi@alumnibocconi.it





NOMINE & PREMI

»»» GIOVANNI FATTORE

è il nuovo direttore del Dipartimento di Analisi delle politiche e management pubblico. Studio di management e politica sanitaria, Fattore ha studiato alla Bocconi, ad Harvard e alla London School of Economics and Political Science (PhD in Social Policy). Fattore succede nella carica a Roberto Artoni.



»»» ALESSANDRO MINI-CHILLI

(Dipartimento di management e tecnologia) è stato nominato Outstanding Reviewer del 2012 di *Family Business Review* (FBR), trimestrale del Family Firm Institute (FFI). La selezione, effettuata dal comitato editoriale della rivista, ha valutato l'attività di revisione degli articoli svolta dai 78 membri del review board.

»»» CARLO SALVATO

(Dipartimento di management e tecnologia) entra nel Board of Directors del Family Firm Institute (FFI): è il primo accademico italiano a ricoprire questo ruolo.



»»» LANFRANCO SENN

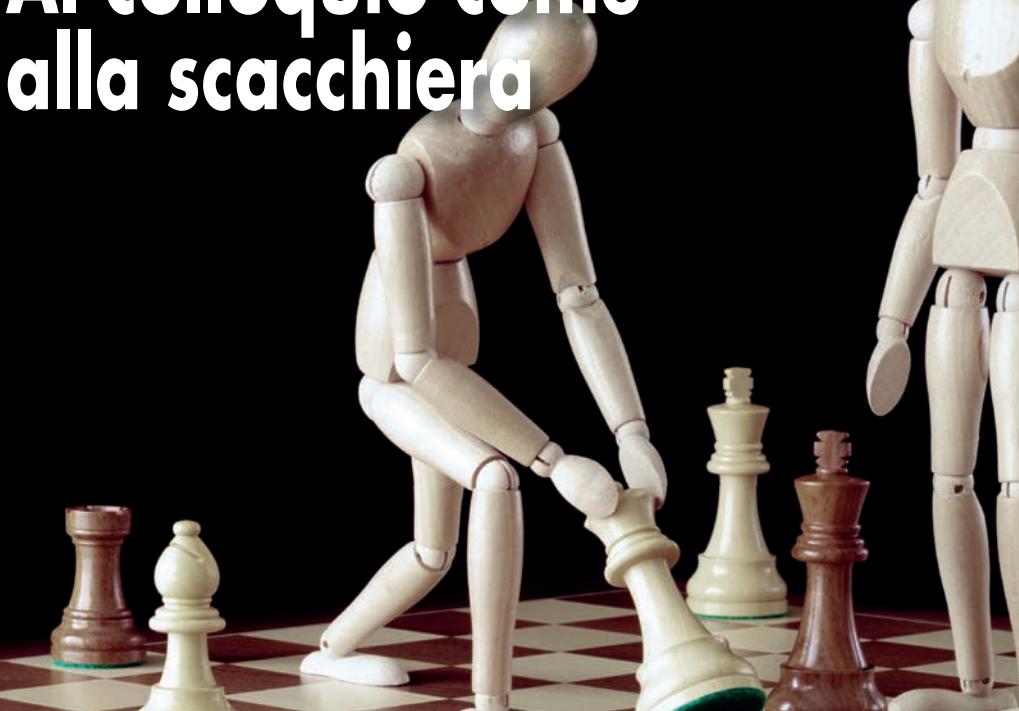
(Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) è stato nominato vicepresidente del comitato di pianificazione che preparerà gli European-US Transportation Research Symposia, un programma congiunto della DG per la Ricerca e Innovazione della Commissione Europea e l'US Department of Transportation.

»»» GIOVANNI VALOTTI

(Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) è entrato nell'editorial board di *Public Administration Review* (PAR), rivista ufficiale della American Society for Public Administration (ASPA). Valotti è prorettore per i Rapporti istituzionali della Bocconi.



Al colloquio come alla scacchiera



Pragonare la vita a una partita a scacchi sarà anche esagerato, ma alcune situazioni di ogni giorno possono essere validamente interpretate dalla teoria dei giochi. Supponiamo, per esempio, che nessuno, in una data comunità, studi una

materia particolarmente impegnativa. Conviene agli studenti talentuosi sorprendere i potenziali datori di lavoro e fare il sacrificio di studiare questa materia? Se la reazione dei datori di lavoro è "Questo deve essere uno studente di talento che sta cercan-

do di procurarsi un lavoro di responsabilità e ben pagato", allora è probabile che sia conveniente fare



Pierpaolo Battigalli

il sacrificio. Ma se la comunità in questione è particolarmente conformista e sembra ovvio a tutti che non vale la pena di studiare la materia difficile differenziandosi dagli altri, allora la scelta di studiare questa materia potrà insospettire i potenziali datori di lavoro. A determinare l'incentivo a sorprendere o non sorprendere, in casi come questo, è la predizione di un giocatore sulla reazione dell'altro giocatore ad una sua mossa inattesa e questo ragionamento dipende dal contesto, cioè dalle credenze condivise nella comunità di riferimento, spiegano **Pierpaolo Battigalli** (Dipartimento di economia) e **Amanda Friedenberg** (Arizona State University) nell'articolo *Forward In-*

Per un giusto processo amministrativo

L'applicazione dei principi del giusto processo nell'ambito del diritto amministrativo rende necessario un radicale ripensamento della funzione del processo amministrativo. A sostenerlo è **Miriam Allen** (Dipartimento di studi giuridici) in un articolo sulla *Rivista italiana di diritto pubblico comunitario*. Al giudice amministrativo, infatti, vanno riconosciuti poteri di revisione delle decisioni della pubblica amministrazione ben più ampi e pervasivi che in passato. La materia amministrativa era stata inizialmente esclusa dalla norma sul giusto processo (art. 6 della Convenzione europea dei diritti dell'uomo), ma la Corte europea dei diritti dell'uomo l'ha gradualmente estesa anche al procedimento amministrativo.

La Corte ha sostenuto che le carenze di equità del procedimento amministrativo possano essere compensate dall'imparzialità e indipendenza del giudice davanti al quale sia possibile fare ricorso contro la decisione amministrativa. Perché tale meccanismo di compensazione possa operare, occorre però che questo giudice abbia un effettivo potere di riesaminare integralmente la decisione amministrativa, arrivando anche a compiere scelte propriamente discrezionali.

www.knowledge.unibocconi.it/





Le liberalizzazioni fanno bene alle economie aperte

Anche se i risultati teorici di economia internazionale e di teoria della crescita indicano una relazione prevalentemente positiva tra liberalizzazione economica e livello di benessere economico, la conferma empirica di questa previsione è stata finora difficile da trovare. **Tommaso Nannicini** (Dipartimento di economia) e **Andreas Billmeier** (Ziff Brothers Investments) cercano di rispondere a questa domanda utilizzando le più recenti metodologie econometriche in *Assessing Economic Liberalization Episodes: A Synthetic Control Approach*, di prossima pubblicazione in *Review of Economics and Statistics*.

Gli autori analizzano l'impatto degli episodi di liberalizzazione economica sul reddito pro-capite in tutto il mondo. I risultati empirici suggeriscono che nella maggior parte delle regioni in esame la liberalizzazione economica ha avuto un effetto positivo sul Pil reale pro-capite.

Tuttavia, questo risultato è eterogeneo nelle diverse regioni e nel tempo. In particolare, i paesi che hanno sperimentato la liberalizzazione dopo il 1990 – molti dei quali si trovano in Africa – non hanno avuto un impatto positivo sul Pil pro-capite significativamente superiore a quello di altre economie simili, ma chiuse agli scambi con l'estero.

www.knowledge.unibocconi.it/NanniciniBillmeier



duction Reasoning Revisited (su *Theoretical Economics*). Nella teoria dei giochi l'induzione in avanti (forward induction) è una modalità di ragionamento strategico. Quando il giocatore A (Anna) osserva una mossa del giocatore B (Bruno), si chiede “Che mosse farà Bruno in futuro?” e anche “Cosa sa Bruno che io non so?” La reazione di Anna alla mossa osservata dipende dalla risposta a queste domande.

Se Anna si aspettava la mossa appena osservata, allora la risposta è determinata, in base alle usuali regole di inferenza, dalle credenze iniziali di Anna sulla strategia e l'informazione privata di Bruno. Ma le usuali regole d'inferenza non sono applicabili se la mossa di Bruno risulta inattesa. Si applica invece il principio di induzione in avanti, in base al quale Anna razionalizza la mossa di Bruno, cioè assume che Bruno stia comunque giocando quella che, in base alle aspettative di Bruno, è la strategia per lui migliore.

La moda cresce ma non accelera

La salute della moda e del lusso è buona, ma non sta più migliorando. L'anno fiscale 2011 si è chiuso con una crescita del fatturato leggermente superiore a quella del 2010 (12,1% contro 11,7%), secondo il *Fashion and Luxury Insight*, il rapporto annuale di SDA Bocconi e Alttagamma che analizza i bilanci delle imprese internazionali quotate con fatturato superiore ai 200 milioni di euro. “I dati preliminari del 2012 gettano però un'ombra sul quadro”, dice **Paola Varacca Cape del**o la SDA Bocconi, coautore del rapporto insieme a **Nicola Misoni, Emilia Merletti, Leonardo Etro e Giorgio Brandaoza**. “La crescita rallenta dal 12,1% al 7,8% e il risultato operativo passa dal 10,1% al 9,6%”. La profitabilità dell'industria si sta stabilizzando, evidenzia il rapporto: il ROI medio del 2011 è del 13%, solo di poco inferiore al 13,4% dell'anno precedente, mentre il margine operativo lordo è del 14,1% (14,3% nel 2010) e il rapporto tra capitale circolante e fatturato si attesta al 18,8% (18,4% nel 2010).

www.knowledge.unibocconi.it/alttagamma1

Un anno tutto da bere

I risultati del 2011 mostrano che l'industria del food&beverage di alta gamma sta crescendo, secondo il *Food&Beverage Luxury Insight*, il primo rapporto annuale di SDA Bocconi e Alttagamma che analizza i bi-

lanci 2011 delle società internazionali del settore con fatturato superiore ai 100 milioni di euro. “Il trend positivo del 2010 è confermato, o addirittura rafforzato, dai dati del 2011”, dice **Massimiliano Bruni** della SDA Bocconi, co-autore del rapporto. “La crescita degli investimenti al 3,46% del fatturato nel 2011 dal 2,42% del 2010 suggerisce che la maggioranza degli attori ha intensificato gli investimenti nello sviluppo del core business e nel sostegno della crescita futura”.

Le 42 società analizzate sono cresciute dell'11,04% nel 2011 (7,98% nel 2010), ma la dinamica positiva non si è tradotta in maggiore profitabilità, con una contrazione della redditività.

www.knowledge.unibocconi.it/alttagamma2



Le cinque ragioni per cui in tema di riforme contabili l'Italia continua a sbagliare: dall'approccio giuridico alla distanza tra amministrazione centrale e periferica, dall'assetto istituzionale al patto di stabilità. Per arrivare al problema dei problemi: la riduzione della spesa corrente



Pa: perché i conti non tornano

di Fabrizio Pezzani @

Da quando nel 1995 sono stato chiamato in Bocconi a occuparmi di contabilità e controllo nelle pubbliche amministrazioni con un approccio economico-aziendale, ho visto susseguirsi la serie infinita di riforme contabili degli enti locali che hanno caratterizzato questo periodo storico, fino all'ultima recente.

Ne emerge una continua asimmetria tra l'inarrestabile prolificità normativa e la progressiva inefficacia e inefficienza dei sistemi di controllo, fino ad arrivare al disastro del sistema attuale: più si facevano e si fanno norme, più il sistema di controllo peggiora sia nella incapacità di rilevare per tempo le criticità e le distorsioni nei meccanismi di spesa, sia nell'incapacità di indirizzare l'attività delle pubbliche amministra-

zioni verso un impiego efficiente e responsabile della spesa.

Ma perché in tema di riforme contabili continuiamo a finire in un cul de sac?

Per una serie di motivi. Il primo è che l'approccio al controllo è di tipo giuridico, per cui di fronte a un problema si fa costantemente ricorso alla formulazione di una nuova norma, all'inasprimento di quelle esistenti e all'introduzione di un nuovo organo di controllo (spending review docet), ma mai che una volta ci si domandi perché quelle regole in essere non hanno funzionato; con quest'approccio culturale siamo sempre al palo.

Secondo: la distanza tra amministrazioni centrali e periferiche si è ingigantita. Le prime vedono la realtà dal desktop del pc, le seconde vivono i problemi reali sul campo e la visione che ne consegue è completamente diversa. Mentre le prime formulano i dettati normativi in un contesto di astrattezza giuridica, le seconde devono sforzarsi di applicarli ossessionate dal problema del rispetto delle normative e perdono di vista l'unitarietà della gestione. Si sviluppano due culture che non si capiscono più. Forse chi fa le norme dovrebbe provare a scendere da Marte e farsi un periodo di sabbatico negli enti locali. Terzo, l'assetto istituzionale del paese è perennemente in mezzo a un guaio, tra modello centrale e federale (nel 2009, il 56% dei dipendenti pubblici afferiva alle amministrazioni centrali) e i controlli sono pensati con una logica di uniformità in un paese profondamente diverso nei territori. Il modello di controllo non è coerente con il paese reale, quindi non funziona.

Quarto: il patto di stabilità come è pensato oggi è un insulto alla ragioneria. Ragiona sui tetti di spesa, gli input, e non si correla ai risultati, gli output. I tetti sono pensati su singole voci a canne d'organo e impediscono la ricerca dell'ottimizzazione delle combinazioni

@fabrizio.pezzani
@unibocconi.it

È professore ordinario di programmazione e controllo nelle pubbliche amministrazioni all'Università Bocconi e professore di public management and policy della SDA Bocconi. È inoltre presidente del Collegio dei revisori dei conti del Comune di Milano



MISSIONE

IMMAZIONE
ANCIO
AULA

produttive. Aumenta la rigidità quando bisogna cercare l'elasticità, mentre il controllo deve andare su aree di risultato.

Quinto: bisogna ridurre la spesa corrente, che è il vero problema. Per farlo servono un orizzonte a medio-lungo termine per una programmazione efficace e delle regole stabili per il patto di stabilità per il quale, oggi, l'approvazione del preventivo per l'anno in corso può essere portata al mese di luglio. Quindi un programma per 4 mesi (escludendo agosto), con la certezza di ulteriori cambiamenti. Tutto il contrario di quello che serve. Infine, tutta l'attenzione dei controlli è sul controllo preventivo di legittimità, mentre il consuntivo non interessa a nessuno. Viene così a mancare la correlazione tra le seguenti fasi del controllo: preventivo – concomitante e consultivo – analisi delle variazioni – azioni correttive e delle responsabilità. Ora in un quadro così confuso l'incertezza e la scarsità di competenze specifiche regnano sovrane: invece di discutere sui numeri e sulle nuove regole alimentando i conflitti e la confusione è ormai indispensabile ragionare sui principi e sulla loro reale applicabilità.

E così anche noi smetteremo di scrivere sempre le stesse cose. ■

La finanza pubblica e l'armonia ritrovata

A questo principio si ispirano le recenti riforme, allo scopo di assicurare il consolidamento dei bilanci

di Maria Francesca Sicilia e Ileana Steccolini @

Se le riforme contabili degli anni Novanta enfatizzavano la componente aziendale delle amministrazioni pubbliche, al fine di un generale recupero di efficienza, i più recenti interventi di riforma hanno riportato l'attenzione sulla capacità delle pubbliche amministrazioni di garantire il coordinamento, l'integrazione delle politiche adottate e l'equilibrio complessivo dei conti pubblici.

Perché, a fare da cornice, il semestre europeo impone ai paesi membri di coordinare le scelte in tema di obiettivi di politiche e finanza pubblica. Il Fiscal compact, firmato nel 2012, prevede il pareggio di bilancio e in Italia ha comportato la modifica degli artt. 81 e 119 della Costituzione. In particolare il nuovo art. 81 richiede il rispetto dell'equilibrio fra le entrate e le spese del bilancio pubblico, evitando dunque il ricorso al debito, consentito solo alla luce dell'andamento del ciclo economico.

L'art 119, invece, ribadisce l'impegno delle autonomie locali al conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica. Impegno che risulta tanto più rilevante nella prospettiva dell'attuale processo di riforma in senso federale (federalismo fiscale). Tale processo, infatti, dovrebbe comportare una crescente autonomia finanziaria di regioni ed enti locali a fronte di maggiori competenze legislative e amministrative. Al tempo stesso, esso si è tradotto anche in riforme che hanno previsto forme di centralizzazione di alcuni pro-

cessi decisionali e controlli, al fine di assicurare coordinamento e perequazione fra livelli di governo e territori. Anche in campo contabile, le modifiche apportate ai bilanci dello stato e degli altri enti territoriali sono state guidate da una forte volontà di armonizzazione dei sistemi contabili pubblici, nella prospettiva di giungere a schemi di bilancio e regole e principi contabili comuni a tutto il sistema pubblico, anche al fine di assicurare il consolidamento dei conti pubblici e la redazione di bilanci consolidati dei gruppi pubblici. A fronte di tali evoluzioni, le amministrazioni pubbliche potranno adottare approcci differenti.

Alcune si lamentano dei vincoli stringenti di finanza pubblica loro imposti e della scarsa autonomia accordata. Altre cercheranno di cogliere le opportunità offerte dalle riforme in corso, ricollegabili a quattro linee di intervento. Una prima linea potrebbe riguardare il rafforzamento della programmazione finanziaria, a fronte delle nuove regole contabili che, nelle intenzioni del legislatore, dovrebbero ridurre gli spazi per le politiche di bilancio, rendendo più attendibili i dati sulle risorse disponibili. Una seconda linea potrebbe concernere il potenziamento del legame fra la programmazione finanza-

@francesca.sicilia
@unibocconi.it
SDA Bocconi professor di public management and policy

@ileana.steccolini
Professore associato, è direttore dell'Area public management and policy della SDA



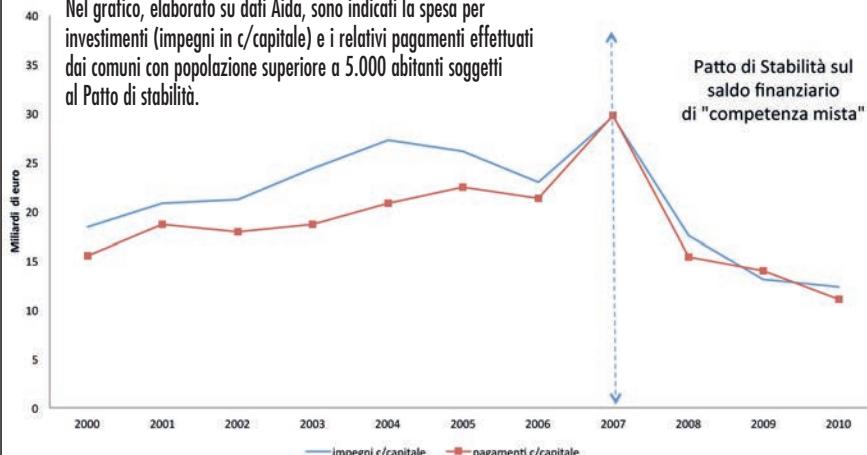
PER CHI CONTROLLA

La pubblica amministrazione cambia in fretta e si confronta con continue riforme che impattano sulla gestione finanziaria degli enti. Per aggregare le esperienze e offrire servizi specifici a chi nella p.a. si occupa di programmazione, controllo di gestione, contabilità e finanza pubblica, alla SDA Bocconi è attivo il Netcap, il Network conti & controlli nelle amministrazioni pubbliche. L'obiettivo del network, di cui è responsabile scientifico Fabrizio Pezzani e coordinatrice Daniela Preite, è la crescita degli operatori degli enti locali, delle regioni e delle amministrazioni. Una quarantina gli enti iscritti al Netcap, per un totale di un centinaio di operatori ai quali il network riserva incontri e forum. Il convegno annuale è aperto invece a tutti: quello 2012 era dedicato a *Equilibri finanziari e crescita reale: un nuovo patto territoriale*. www.sdbocconi.it/it/sito/netcap

ria e la formulazione di strategie e obiettivi non finanziari, mediante un'enfasi posta sulla scelta delle priorità nei programmi e nella spesa, lo sviluppo di adeguati sistemi di misurazione della quantità e qualità dei servizi erogati e il loro impiego a fini decisionali. Una terza via potrebbe essere costituita dall'effettivo impiego della contabilità economico-patrimoniale e di quella analitica, strumenti essenziali per fornire le informazioni a supporto della valorizzazione del patrimonio e della responsabilizzazione dei politici e dei dirigenti sul buon impiego delle risorse. La quarta linea di intervento potrebbe riferirsi all'impiego del bilancio consolidato come strumento efficace non solo per fornire informazioni aggregate a livello di settore pubblico, ma anche e soprattutto come condizione importante per il governo consapevole del gruppo pubblico. ■

**La spesa per investimenti dei comuni**

Nel grafico, elaborato su dati Aida, sono indicati la spesa per investimenti (impegni in c/capitale) e i relativi pagamenti effettuati dai comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti soggetti al Patto di stabilità.



Patto di Stabilità sul saldo finanziario di "competenza mista"

Per pagare le imprese serve un nuovo Patto

Potenziare il meccanismo di compensazione verticale e rafforzare ex ante il ruolo delle regioni. Questa la strada
di Enrico Guarini @

Il Patto di stabilità interno è il principale meccanismo di coordinamento della finanza pubblica attraverso cui si definisce il concorso delle regioni e degli enti locali agli obiettivi finanziari assunti dallo Stato italiano a livello europeo: debito al 60% del pil e deficit al 3%. Il meccanismo prevede, in sede di definizione della manovra annuale di finanza pubblica, l'individuazione di un target di riduzione dell'indebitamento netto per regioni, province e comuni e la conseguente traduzione in obiettivi specifici. Le regole per il calcolo degli obiettivi sono state però pe-

riodicamente modificate, determinando pesanti vincoli alla programmazione finanziaria degli enti locali e alcuni effetti negativi sull'economia reale. Tra questi, la drastica riduzione negli ultimi tre anni della spesa per investimenti dei comuni e il rallentamento dei pagamenti alle imprese, in particolare nel campo dei lavori pubblici, indotti dalla nuova regola della competenza mista (saldo entrate-uscite calcolato secondo il principio di competenza per la parte corrente e il principio di cassa per la parte in conto capitale).

Per ridurre il ritardo nei pagamenti delle opere, dal 2008 è stato introdotto il Patto di stabilità regionale, un meccanismo che dà alle regioni a statuto ordinario la possibilità di rimodulare gli obiettivi degli enti locali attraverso meccanismi di compensazione dei limiti di pagamento, fermo restando l'obiettivo complessivo del Patto. Il nuovo meccanismo ha avuto una progressiva diffusione nel triennio 2009-2011. I dati evidenziano

@enrico.guarini
sdbocconi.it

Ricercatore e professore di economia aziendale all'Università Milano-Bicocca, Enrico Guarini è professore dell'Area public management and policy della SDA Bocconi, dove si dedica ai temi legati a contabilità e bilancio e a programmazione e controllo

che 13 regioni hanno utilizzato almeno una della due tipologie di interventi previste dalla normativa (compensazione verticale e orizzontale). Le regioni sono intervenute principalmente riducendo i pagamenti regionali, nell'ambito dei propri obiettivi verso lo Stato, al fine di sbloccare i pagamenti dei comuni e delle province. Con questa modalità di rimodulazione (compensazione verticale), nel 2009-2011 le regioni hanno sbloccato circa 1.794 milioni di euro di pagamenti degli enti locali verso le imprese (267 milioni nel 2009). L'adesione da parte degli enti locali soggetti al Patto è stata elevata (73% nel 2011) con un importo richiesto molto più alto di quello ceduto dalle regioni (nel 2011 è stato soddisfatto il 39% delle richieste). La seconda modalità di rimodulazione, la compensazione orizzontale (cessione di "limiti ai pagamenti" tra enti locali della regione), ha avuto meno successo: è stata utilizzata solo da 8 regioni nel 2011 (3 nel 2010), con appena il 5% degli enti cedenti per un importo totale di pagamenti liberati nel triennio di 194 milioni di euro. Sarà interessante verificare l'efficacia del meccanismo di compensazione tra enti locali di regioni diverse (patto orizzontale nazionale), o del meccanismo di incentivazione alla compensazione verticale, disciplinati con il recente DL 95/2012 sulla spending review. In entrambi i casi si tratta di meccanismi autonomi di compensazione che rischiano di depotenziare i Patti regionali e di creare confusione procedurale per effetto della sovrapposizione tra le varie scadenze previste. È necessario rivedere l'impostazione di fondo del Patto di stabilità. Occorre razionalizzare e semplificare i diversi meccanismi di compensazione, potenziando quello verticale. E poi rafforzare ex ante (non solo ex post) il ruolo delle regioni in sede di definizione degli obiettivi di finanza pubblica, con la possibilità di definire in autonomia regole e modalità di applicazione dei vincoli agli enti locali. Una parte degli incentivi previsti potrebbe essere indirizzata proprio a favore delle regioni disponibili a sperimentare nuovi modelli di governance finanziaria. ■

Il bilancio dei cittadini

Trasparenza e informazione aiutano gli enti a motivare le proprie scelte di spesa. Il caso dell'iniziativa di Milano

di Carmela Barbera @

Crisi economica e necessità di attingere a nuove risorse per finanziare i servizi erogati alla cittadinanza e per investire sul territorio richiedono nuove strategie di comunicazione per gli enti locali nei confronti della collettività. Per motivare le difficili scelte adottate, non di rado impopolari, e per rendere conto dell'utilizzo delle risorse scarse una possibile soluzione sembra essere quella della trasparenza esterna, accompagnata da una partecipazione attiva della collettività alla definizione delle politiche pubbliche. Nel Comune di Milano a prendere le redini della situazione sono stati i cittadini. Nel 2011, la giunta Pisapia si è insediata con un programma sfidante e con il proposito di investire per lo sviluppo della città. L'attenzione è stata subito posta sulla necessità di gestire il bilancio in maniera più oculata e su una maggiore partecipazione dei cittadini alle scelte che lo riguardano. Ma come fa il cittadino a interpretare i bilanci resi pubblici dal Comune? Si sa che le informazioni che vi sono contenute sono difficilmente comprensibili per chi non è esperto. Una maggiore consapevolezza sui contenuti dei documenti di bilancio è il presupposto imprescindibile per una partecipazione attiva alle decisioni sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Da qui l'esigenza di individuare specifici strumenti e processi contabili che garantiscono il coinvolgimento informato dei portatori di interesse: è questo il presupposto che ha spinto il Movimento Milano civica (Mmc), nato dalla trasformazione della precedente Lista Milano civica per Pisapia e attualmente uno dei gruppi consiliari del Comune, a redigere un bilancio per il cittadino, denominato Bilancio in arancio. Si tratta di una versione semplificata dei bilanci del Comune, che intende favorire una maggiore accessibilità alle informazioni anche ai meno esperti. Un'iniziativa singolare, dal momento che muove non dal Comune (sebbene veda protagonisti alcuni sostenitori dell'attuale giunta) bensì in seno alla società civile, ovvero cittadini milanesi facenti parte di Mmc. In questo si differenzia da altre esperienze già avviate in passato dal Comune e

in altre città italiane. Non solo. Si tratta di un'esperienza che ha visto sorgere una serie di incontri tra politici e cittadini nei quali sono stati condivisi dati e riflessioni sia con esperti in materia di bilancio pubblico (tra cui l'autore di questo articolo), sia con gli amministratori pubblici. Sorge spontanea una domanda: a chi tocca il compito di predisporre il bilancio per il cittadino? Per le istituzioni pubbliche si tratta di mettere sul piatto della bilancia il patrimonio informativo rispetto alla ricerca del consenso politico; per la società civile, l'adeguata mediazione delle esigenze del singolo cittadino rispetto alla carenza di competenze in materia contabile; per gli esperti esterni, le competenze contro la difficoltà di intercettare le esigenze dei destinatari. Il Bilancio in arancio sembra rispondere a tali criticità: la collaborazione tra Comune, accademici e società civile consente un giusto mix tra qualità, affidabilità e chiarezza. Il documento, per quanto migliorabile, pare sia stato accolto con favore dai cittadini che hanno partecipato ai dibattiti. Segnali di apprezzamento sono arrivati anche dall'assessorato al bilancio, che ha definito il Bilancio in arancio come "un'idea brillante che il Comune dovrebbe fare sua". Siamo di fronte a uno strumento per migliorare il dialogo tra amministrazione e cittadini? Di certo, un approccio allargato e partecipativo è auspicabile anche per il futuro. ■



**@carmela.barbera
sdabocconi.it**
Collaboratrice presso l'Area public
management and policy della SDA Bocconi

DIVENTARE VERI LEADER

Essere reattivi, avere la capacità di adattarsi alle nuove sfide, ma anche imparare a formare al meglio le nuove leve. Il buon manager, per essere anche un buon leader, deve puntare tanto su di sé che sugli altri.

Su questi elementi si struttura il *Percorso leader* organizzato dalla SDA Bocconi, rivolto ai manager che vogliono arricchire le proprie capacità di leadership, relazionali, comunicative e comportamentali.

In particolare il percorso consente di supportare la crescita professionale attraverso programmi core (programma di leadership, di leadership advanced, di change e people management, di sviluppo delle competenze relazionali) e programmi tematici per la soluzione di problematiche specifiche (negoziazione, assertività, lavoro in team, leadership al femminile). Per ottenere l'attestato del percorso, i partecipanti devono partecipare a un numero minimo di iniziative (un programma core e due tematici o due core e uno tematico) nell'arco di 36 mesi. "L'obiettivo", spiega il coordinatore del Percorso leader **Massimo Magni**, "è creare manager capaci di adattarsi alle situazioni attuali, ma che sappiano anche porre le basi per il management del futuro, guardando non solo al proprio sviluppo ma anche a quello degli altri".

www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/percorso-leader

La recessione mette le ali alla carriera dei Ceo

I capi azienda bruciano le tappe ma guadagnano meno. A sorprendere però è il loro stile manageriale più prudente

di Fausto Panunzi @

La luce in fondo al tunnel della crisi economica ancora non si vede. E questo è un fattore che nel breve periodo influenza le possibilità di trovare un impiego dei giovani che si affacciano sul mercato del lavoro e il tipo di impiego che essi troveranno. Ma c'è un altro impatto delle recessioni che è meno conosciuto: quello sul percorso di carriera dei capi-azienda. In uno studio (*Shaped by booms and busts: how the economy impacts Ceo careers and management style*) Antoinette Schoar (Mit Sloan school of management) analizza la carriera dei Ceo di alcune delle più importanti imprese americane tra il 1992 e il 2010, distinguendo tra coloro che sono entrati nel mondo del lavoro in anni di re-

cessione e in anni di boom economico. I risultati sono sorprendenti. Chi è entrato nel mondo del lavoro durante un periodo di recessione è diventato ceo più rapidamente dei suoi colleghi, ma si trova a capo di imprese più piccole, riceve un compenso più basso e ha fatto un minor numero di cambiamenti nella sua scalata ai vertici, sia in termini di imprese che di settori in cui ha lavorato. Una possibile spiegazione è che il fatto di essere entrati nel mondo del lavoro in periodi di crisi riduca il potere di negoziazione dei manager negli stadi iniziali della carriera e che ciò abbia un effetto persistente nel tempo.

Ma, ancora più interessante, è quest'altro risultato: l'avere iniziato a lavorare in anni di recessione ha un impatto sullo stile manageriale dei Ceo, che tende a essere più prudente, meno propenso a decisioni rischiose. Questo tipo di Ceo tende a investire di meno sia in beni capitali che in ricerca e sviluppo, cerca di avere un minore ricorso all'indebitamento, tende a perseguire strategie di diversificazione ed è più attento alla riduzione dei costi dell'impresa. Dunque, le condizioni del mercato del lavoro quando un giovane laureato vi entra sembrano avere un effetto di lungo periodo non solo sul suo percorso di carriera ma anche sul tipo di decisioni che prenderà quando diventerà il capo-azienda, cioè a distanza di anni.

I Entrare in un'impresa in un periodo di crisi lascia un imprinting sul neo manager nel segno dell'uso efficiente delle risorse

Ma perché la condizione del mercato del lavoro a inizio carriera ha un effetto così persistente sui comportamenti manageriali dei futuri Ceo?

Una possibilità è che i neoassunti durante recessioni e boom siano costretti ad ac-



**@fausto.panunzi
@unibocconi.it**

Direttore del Dipartimento di economia Bocconi, è ordinario di economia politica. Tra i suoi ambiti di studio, teoria dell'impresa e teoria dei contratti

quisire abilità diverse o semplicemente ad avere un'impostazione del lavoro improntata su valori diversi. In altre parole, entrare in un'impresa nei momenti di crisi potrebbe lasciare un imprinting all'insegna della prudenza e di un uso efficiente delle risorse. Ma ci potrebbe essere anche un effetto di selezione. Nei momenti di crisi è più facile che siano promossi i giovani manager più prudenti e meno propensi a decisioni potenzialmente rischiose. L'evidenza empirica sembra indicare che è il primo effetto a essere decisivo. Se fosse solo un effetto di selezione, esso dovrebbe essere in azione sia se la recessione colpisce all'inizio della carriera del manager o nel corso di essa. I dati suggeriscono invece che le recessioni in mezzo alla carriera (ma prima che il manager diventi ceo) non hanno influenza significativa sul suo stile manageriale.

Tali risultati sono molto interessanti perché suggeriscono che il tipo di ceo presente sul mercato del lavoro dipende anche da come l'economia è andata nel passato. Boom prolungati potrebbero far sparire le competenze necessarie a gestire le imprese in periodi di recessioni e viceversa. In somma, si direbbe che non solo i manager devono fronteggiare l'ambiente economico del loro presente, ma anche quello del loro passato. Più di tutto però, a mio avviso, studi come questo mettono in evidenza come le barriere disciplinari tra il management e l'economia siano sempre più artificiali e che il dialogo interdisciplinare è l'unica via per un'attività di ricerca proficua. ■

La diminuzione dei salari delle fasce più povere negli Usa è stata riequilibrata solo in parte da politiche redistributive. Che però oggi sembrano divenire meno probabili. Un problema sempre più anche europeo e italiano

di Fabrizio Perri @

Famiglie sull'orlo di una crisi

Sull'impatto che la crisi ha avuto sulla distribuzione della ricchezza nelle società non c'è consenso unanime. Con Joe Steinberg (University of Minnesota) ho approfondito la questione analizzando la distribuzione di salari, redditi, ricchezza e consumi delle famiglie Usa dal 1967 al 2010. Il primo risultato è che durante e dopo la crisi la parte inferiore della distribuzione dei redditi da lavoro statunitensi è crollata. In particolare i redditi da lavoro delle famiglie che si trovano nel 20% più basso della distribuzione non sono mai stati così distanti dal reddito mediano come nel 2010. Una misura di questo incremento di disuguaglianza è data dal cosiddetto rapporto 50/20 che misura la proporzione fra il reddito da lavoro mediano e il reddito da lavoro più alto nel 20% inferiore della distribuzione: nel dopoguerra questo rapporto si è sempre mantenuto sotto il valore di 3, nel 2008-2010 è cresciuto quasi a 3,5. Il reddito da lavoro mediano (per membro familiare) dal 2006 al 2010 è rimasto (in termini reali) virtualmente costante sui 25.000 dollari, mentre il reddito più alto del 20% inferiore della distribuzione è crollato da 9.400 a 7.150 dollari (il 25%). Il secondo risultato è che nonostante il crollo dei redditi da lavoro nella parte bassa della distribuzione, le misure della diseguaglianza nel reddito disponibile totale (il red-

A misurare l'incremento della diseguaglianza è il cosiddetto rapporto 50/20 che nel periodo 2008-10 è cresciuto al 3,5. Nel dopoguerra era 3

dito che include anche tasse e trasferimenti dal governo, come il sussidio di disoccupazione) e nelle spese di consumo non sono cambiate durante la recessione. Il rapporto 50/20 di queste rimane costante per tutto il periodo 2005-2010. Quindi, se è vero che le famiglie più povere hanno sofferto un crollo dei redditi da lavoro, non sembrano aver subito una caduta relativa nel reddito disponibile totale e nei consumi. Questo risultato suggerisce che vigorose politiche redistributive (come l'estensione del sussidio di disoccupazione a oltre 100 settimane dalla perdita del lavoro) hanno contribuito a mantenere il reddito disponibile e il potere di acquisto di queste famiglie allineato con quello del resto della società.

Tutto ciò significa che in fondo la diseguaglianza non è stata un problema nella crisi? No, per tre ragioni. La prima è che il reddito

disponibile del gruppo non è necessariamente informativo sulle vicende delle singole famiglie. Studiando invece i redditi di varie famiglie per vari anni, abbiamo trovato che, tipicamente, una famiglia che subisce una riduzione consistente di reddito da lavoro subisce anche una riduzione di reddito disponibile, delle spese per consumo e quindi di qualità della vita. I dati suggeriscono che le politiche redistributive del governo riducono parzialmente tali cadute ma non le annullano. Quindi il costo della crisi è stato sicuramente più grande per queste (numerose) famiglie.

La seconda ragione è che i dati ci indicano che le famiglie che hanno subito una riduzione nei redditi da lavoro hanno subito anche una consistente riduzione della ricchezza, specialmente quella immobiliare. Ciò le rende ancora più vulnerabili nel caso di una nuova recessione. Terzo: nel 2011 il debito pubblico Usa ha superato il 60% (dal 40% del 2007). Ciò rende la possibilità di sostegno alle famiglie molto più limitata in futuro. In conclusione, la crisi ha prodotto la caduta dei redditi da lavoro delle famiglie più povere più grande mai osservata nel dopoguerra. L'impatto di tale caduta è stato parzialmente assorbito da politiche redistributive. Guardando avanti, la caduta della ricchezza e la ridotta capacità di spesa del governo suggeriscono che uno dei costi della recessione sia quello di aver reso le famiglie più povere molto più vulnerabili alla prossima recessione. Un problema per gli Usa, ma forse ancora più per molti paesi europei, Italia inclusa, che nella prossima recessione ci sono già! ■

**@fabrizio.perri
unibocconi.it**

Full professor in Bocconi, dove insegna international economics and business dynamic, è fellow dell'Igier



Uno, nessuno, centomila e-book

La corsa è partita, ma per l'apprendimento gli studenti scelgono la carta. Ecco perché serve ripensare l'e-learning

di Jane Klobas @

All'inizio dell'anno alcuni psicologi della University of Virginia hanno pubblicato una lettera su *Science* con il titolo *Libri di testo elettronici: Perché la corsa?* Davvero, perché una simile corsa? La risposta di molti tra quelli che li hanno già adottati (studenti, insegnanti, editori e business school) è la stessa che danno gli scalatori riguardo le montagne: "Perché sono lì". Certo, è giusto sperimentare. Ma, a parte la formazione dei nostri studenti, con che cosa stiamo sperimentando? E che cosa abbiamo imparato finora?

Tanto per cominciare, molte risorse diverse utili all'apprendimento sono definite e-book. Le più semplici sono i libri di testo in formato pdf che possono essere scaricati gratuitamente da Internet. Molti dei libri di testo "open" promossi dall'Unesco sono in questo formato.

Sono facili da trovare e gratuiti da scaricare, senza bisogno di ordinarli e attendere. Alcuni sono di ottima qualità, tanto da essere diventati una presenza costante nell'Us texty college textbook excellence award.

All'altra estremità dello spettro ci sono le risorse elettroniche strutturate sì come testi cartacei, ma che offrono funzionalità aggiuntive, come i link a materiale interattivo sul web e a test online.

Gli insegnanti possono scegliere quali capitoli utilizzare, modificare il testo e mettere insieme parti di libri diversi per co-

struire una risorsa su misura per la propria classe. Nel mezzo ci sono i classici e-book, consultabili da device mobili come Kindle, I-Pad, tablet e smartphone. La cosa che tutti questi materiali hanno in comune è l'enfasi posta dal provider sulla piattaforma che rende fruibili i testi. Gli editori competono sulla capacità di fornire materiale interessante per gli studenti, flessibile per i docenti, ricco e aggiornato. Tuttavia, ricerche indipendenti su come viene utilizzato nello studio il materiale elettronico mostrano che gli studenti sono contenti di usare gli e-book per controllare dati, sfogliare i capitoli e leggere brevi sezioni, ma che leggere e studiare con gli e-book è faticoso e inefficiente rispetto alla carta.

Negli e-book, per esempio, gli studenti tendono a saltare i titoli delle figure e dico-



no di non avere tempo di seguire i link su Internet. Se devono preparare un caso, preferiscono fare avanti e indietro tra le pagine di carta che utilizzano le funzioni di annotazione e bookmarking elettronico. Negli Stati Uniti i costi e le limitazioni all'accesso agli e-book hanno portato a proteste studentesche, un'interrogazione al Senato e la formazione di nuovi modelli di business per fornire e-book e altre risorse elettroniche a costi accessibili. E il mercato degli e-book per la formazione si interseca sempre più con quello dei corsi online. L'iniziativa Open courseware (Ocw), nata al Mit, ha raggiunto un accordo con una startup di e-book, Flat world knowledge (Fwk) per la realizzazione di libri di testo elettronici a supporto dei corsi online gratuiti.

Molte università della Ivy League sono coinvolte in una o più iniziative di corsi online gratuiti (Ocw, Coursera, EdX e altri), ognuna delle quali necessita di altre risorse elettroniche, molte delle quali realizzate dai docenti delle stesse università che hanno promosso i corsi.

Così la corsa c'è, ma l'e-book non è la sua meta. La vera meta è capire come (e con quanta rapidità!) stanno cambiando l'università, l'insegnamento e l'apprendimento mentre nuove risorse di e-learning e nuovi modelli di business cominciano ad avere un impatto sul mercato. Dobbiamo pensare a fornire agli studenti le risorse per l'apprendimento più adatte piuttosto che partecipare alla corsa agli e-book solo perché sono lì. ■

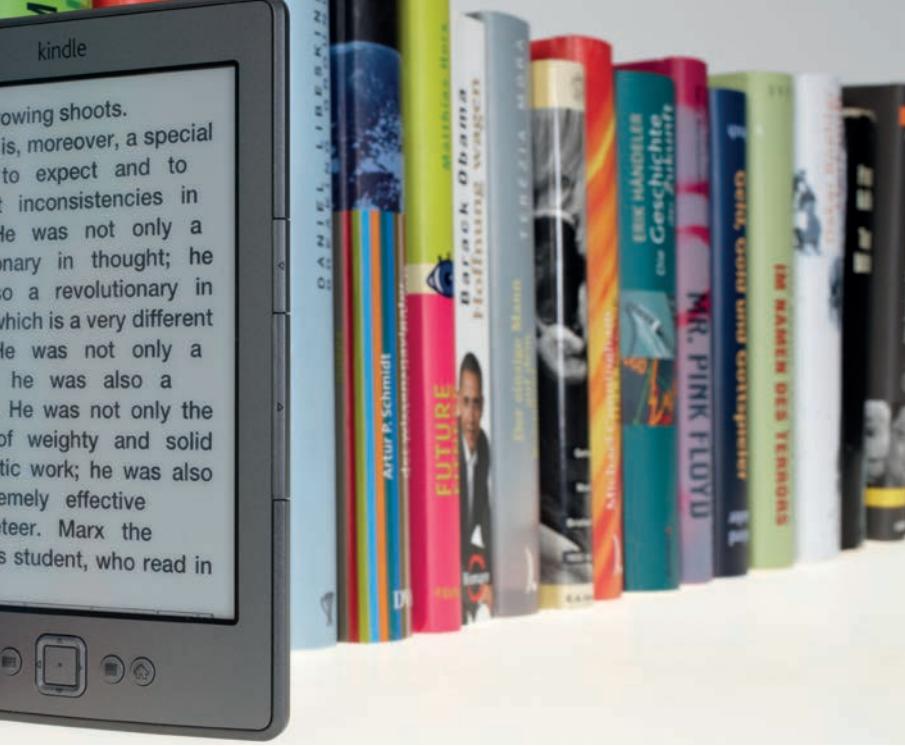
Il mercato degli e-book è sempre più interconnesso con quello della formazione online. La sfida è capire come cambia l'apprendimento



@jane.klobas
@unibocconi.it

Docente alla Business School della University of Western Australia, alla Bocconi è ricercatrice presso il Centro Dondena di ricerca sulle dinamiche sociali. Tra i suoi vari temi, il ruolo di internet nell'apprendimento e nel trasferimento di conoscenza

owing shoots. is, moreover, a special to expect and to inconsistencies in he was not only a revolutionary in thought; he to a revolutionary in which is a very different he was not only a he was also a He was not only the of weighty and solid work; he was also extremely effective teacher. Marx the s student, who read in



L'editore verticale

Le nuove tecnologie hanno modificato prodotti e lettori e spinto verso nuove strategie i tradizionali player

di Carlo Mammola e Erica Santoni @

Le caratteristiche di trasversalità, per-
vasività ed esternalità positiva di cui
sono dotate le tecnologie digitali han-
no determinato rilevanti cambiamenti tanto
nella vita quotidiana che nel mondo delle im-
prese, ma forse nessun settore economico è
stato e sarà così profondamente modificato
quanto quello dell'editoria. Inizialmente si è
trattato della sostanziale disintermediazione
del canale distributivo, retailer e grossisti; più
di recente è il ruolo tradizionalmente domi-
nante degli editori a essere stato seriamente
messo a rischio. Essi infatti, forti di un ri-
levante potere contrattuale, hanno a lungo
esercitato un rigido controllo sia sui proces-
si di produzione fisica del supporto cartaceo,
libro o giornale, sia sulla distribuzione dei pro-
dotti finiti, grazie al quale il trasferimento del
testo dall'autore al lettore è sempre avvenuto
in maniera lineare e unidirezionale, con l'insostituibile tramite dell'editore. Le tec-
nologie digitali, consentendo la demateri-
alizzazione del prodotto, favorendo l'arrivo di
nuovi competitor, in passato estranei al set-
tore e caratterizzati da un forte background
tecnologico. Per quanto riguarda l'editoria li-
braria, l'e-book rappresenta la soluzione
più efficace per tutta una serie di criticità sto-

riche del settore: il costo della carta stampata, quello del canale distributivo, lo spazio li-
mitato in libreria. L'e-book, però, per esse-
re fruibile necessita di un supporto e ciò ha
consentito ai produttori di e-book reader, che
controllano l'accesso ai contenuti, di vinco-
lare alle proprie piattaforme tecnologiche i
lettori, erodendo così i margini degli edito-
ri. Un'altra minaccia proviene dagli opera-



@
erica.santoni
studbocconi.it

*Laureata presso il corso di laurea in economia
aziendale e management dell'Università Bocconi*



@carlo.mammola
@unibocconi.it
*Docente di gestione della tecnologia,
dell'innovazione e delle operation in Bocconi*

tori dell'e-commerce che tendono ad inte-
grarsi verticalmente, diventando essi stessi
editori. Un esempio è Amazon che, grazie an-
che alle elevate royalty offerte, riesce a sot-
trarre autori agli editori tradizionali. È dif-
ficile d'altra parte pensare a quale nuovo, di-
verso ed esclusivo valore aggiunto gli edito-
ri possano offrire in risposta a tali minacce.
Strumenti competitivi, quali la selezione dei
testi da pubblicare, le videochat con gli au-
tori, la creazione di community di lettori con
gusti condivisi e così via, possono essere re-
plicati e proposti in maniera più efficace, tem-
pestiva e completa dai nuovi player.

Riguardo all'editoria giornalistica, le notizie
sono diffuse sul web gratuitamente e in tem-
po reale da una moltitudine di fonti (blog, so-
cial network, motori di ricerca e aggregatori
di notizie), con un potenziale impatto ne-
gativo sulle vendite dei quotidiani. Per rea-
gire al dilagare e proliferare delle fonti e alla
progressiva commoditizzazione delle notizie
le testate giornalistiche hanno l'obbligo di pro-
porre informazioni a valore aggiunto, conte-
nuti specialistici per area di competenza o ri-
levanti in virtù dell'autorevolezza dell'auto-
re. Aspetto cruciale diventa dunque quello
di raggruppare intorno alla testata firme di
spicco. Al contempo, i giornali potrebbero cer-
care di aumentare il grado di approfondimento
degli argomenti trattati, assecondando il
trend in atto su cui si basa il successo degli
aggregatori di notizie, per cui lo stile di let-
tura passa da una modalità verticale per te-
stata a una orizzontale per argomento. La
mancanza di risorse per coprire con la me-
desima profondità e tempestività tutti gli ar-
gomenti potrebbe condurre alla focalizzazione
delle testate su temi specifici e alla possibile
creazione di un network di testate specia-
lizzate su argomenti complementari che, tra-
mite link reciproci, si autoalimenta garan-
tendo completezza e autorevolezza. ■

Relazioni pericolose: banche vs imprese

Tre elementi per capire le connessioni tra economia finanziaria ed economia reale. E far ripartire il credito

di Stefano Gatti @

La situazione del mercato del credito in Italia mostra oggi i segni di una recessione dura. Lo indicano i dati più aggiornati pubblicati da Banca d'Italia e dall'Associazione bancaria italiana. Sul fronte dell'economia reale, in luglio l'indice destagionalizzato della produzione industriale ha segnato un calo del 7,3%. Le previsioni Abi a fine luglio indicano una flessione del pil del 2% e una previsione per il 2013 di -0,2%. Peraltra, indicazioni recenti dell'Fmi segnalano in realtà una recessione anche per tutto il 2013. Sul fronte finanziario, i dati Abi mostrano che l'importo totale dei prestiti bancari a famiglie e imprese non finanziarie ha registrato un calo tendenziale dell'1,9% a fronte del -1,1% dello scorso luglio. Nel comparto del credito alle imprese, il segmento dei finanziamenti a breve termine subisce una contrazione del 3,8%, mentre quelli a medio-lungo termine registrano un calo più lieve, nell'ordine dell'1,3%.

In definitiva, indipendentemente dalla visuale adottata, la relazione tra economia reale ed economia finanziaria non indica segnali chiari di ripresa. Può però essere utile fare il punto su alcuni elementi che possono consentire di interpretare meglio la situazione che il sistema Italia sta vivendo.

Il primo è che non è del tutto chiaro quale sia la relazione causa-effetto dell'andamento attuale del mercato del credito. Il sistema bancario imputa il calo del credito a effetti recessivi sul fronte reale (l'economia rallenta quindi cala la domanda di credito). Per contro, l'associazionismo industriale dirige le ragioni della crisi della produzione industriale verso fenomeni di stretta creditizia e di razionamento del credito verso alcune tipologie di imprese. Per inciso, i dati di Banca d'Italia segnalano un rallentamento della concessione del credito più marcata per le pmi rispetto ai finanziamenti alle imprese di dimensioni maggiori.

Per il sistema bancario il calo del credito è dovuto al calo della domanda. Per gli industriali la crisi produttiva si deve alla stretta sul credito

Il secondo è che, indipendentemente dalla relazione causa-effetto, il peggioramento del quadro macroeconomico ha ripercussioni sul livello di rischiosità degli attivi bancari. Diversi analisti indicano nella crescita dei crediti problematici una delle difficoltà più significative che il sistema bancario italiano dovrà affrontare di qui a fine anno e per tutto il 2013. A fronte di

PIÙ DENARO CON UN ARRANGER DI PRESTIGIO

Il meccanismo del project finance per la realizzazione di un'opera prevede la creazione di uno special purpose vehicle (SPV), finanziato con un piccolo contributo di equity da parte di una o più imprese sponsor (quelle che vogliono realizzare l'opera da finanziare e che se ne assicureranno i proventi per un determinato periodo di tempo) e, per la maggior parte, con debito fornito da un sindacato di prestito organizzato da una o più banche nel ruolo di lead arranger. Il lead arranger e le altre banche vengono remunerate con upfront fee e con uno spread sul prestito. La presenza di un arranger di prestigio è percepita come una certificazione della qualità del progetto e facilita la raccolta del denaro. Ma non solo: un articolo di **Stefano Gatti, Stefanie Kleimeier** (Universiteit Maastricht), **William Megginson** (University of Oklahoma) e **Alessandro Steffanoni** (Meliobanca) di prossima pubblicazione su *Financial Management* mostra che il costo dell'arranger di prestigio non è sostenuto dagli sponsor, ma dalle altre banche che aderiscono al sindacato nella forma di upfront fee più basse e che gli spread risultano significativamente più bassi per i prestiti organizzati da banche di prestigio. www.knowledge.unibocconi.it/gatti



@stefano.gatti
unibocconi.it

È professore associato di economia degli intermediari finanziari dell'Università Bocconi e direttore del corso di laurea triennale in economia e finanza. Si occupa in particolare di investment banking, private equity e project finance anche per il green business

una ridotta esposizione su attivi tossici rispetto ad altri paesi dell'Ue, le banche italiane sono più colpite da effetti reali sul proprio portafoglio crediti.

Il terzo elemento è che, come altri paesi periferici, la recente crisi dei debiti sovrani ha un ovvio effetto di spill over sull'economia reale. A fronte di una situazione politica europea incerta sulla direzione da intraprendere per assicurare protezione ai paesi a più alto livello di debito pubblico e della conseguente volatilità delle quotazioni del debito sovrano, il premio per il rischio paese si trasforma in premio al rischio sul settore privato. L'aumentato costo della raccolta viene traslato sul costo dei finanziamenti. Il maggior costo del credito deprime ulteriormente le performance economiche delle imprese italiane.

La via di uscita da questo circolo vizioso sta in un mix di aumentata credibilità del sistema paese a livello internazionale, maggiore fiducia nella capacità dello Stato italiano di reggere un debito sostenibile, riduzione dei livelli di tasso di interesse nel medio termine.

Se questi fattori dovessero consentire una riduzione dello spread di 200 punti base (come indicato da Banca d'Italia) i segnali positivi relativi all'export italiano potrebbero consolidarsi e, a fronte di una domanda interna ancora debole nel prossimo anno, consentire di agganciare più rapidamente una ripresa macroeconomica utile al contenimento del rapporto debito pubblico/pil. ■

Se Penelope tesse acqua

In materia di servizi idrici per 20 anni l'Italia ha fatto e disfatto regole. Ora l'Aeeg deve dare stabilità e certezza

di Antonio Massarutto @

Negli ultimi 20 anni, la gestione dei servizi idrici in Italia è stata un cannone aperto: non nel senso delle opere (si investe un quarto di quel che si dovrebbe), ma nel senso istituzionale. Anni passati nel tentativo di far funzionare un modello, imperniato sull'autonomia della gestione dalla politica e sull'autosufficienza economica e finanziaria, da conseguirsi con l'accorpamento territoriale e l'organizzazione delle gestioni secondo logiche industriali. Gli adempimenti richiesti dalla riforma sono lentamente andati a regime, evidenziando però criticità e difetti. Nel frattempo, le regole del gioco sono cambiate di continuo. Sono intervenute direttive europee e riordini della normativa nazionale in campo ambientale. È intervenuto il confuso federalismo della riforma del Titolo V, con uno strascico di conflitti di attribuzione tra stato e regioni. Negli ultimi tre anni, l'alacrità di Penelope è diventata frenesia. Prima una legge ha tentato di imporre il modello della gara, decretando la cessazione di ogni gestione pubblica con affidamento diretto. Contro questa norma, per molti versi criticabile, si è scatenato un movimento trasversale, culminato nei referendum; che non hanno cancellato solo la nuova norma, ma hanno esagerato nel senso opposto, abolendo un'altra norma che stabiliva che la tariffa deve assicurare l'adeguata remunerazione del capitale investito. Un modo per affermare che non è ammissibile fare profitto sulla fornitura dei beni essenziali. La gara non è più obbligatoria, il profitto non è più garantito. Ergo: gestione pubblica e finanza pubblica, nelle intenzioni referendarie. Le quali, peraltro, sottovalutavano le esigenze che avevano determinato la riforma del 1994: crescente difficoltà di finanziare la spesa attraverso il bilancio pubblico, esigenza di costruire gestioni autosufficienti. Sostenere

i servizi idrici senza ricorrere al mercato finanziario non era immaginabile prima e lo è ancor meno adesso, vista la crisi delle finanze pubbliche. Ma c'è dell'altro: le gestioni pubbliche vengono assoggettate agli stessi vincoli e limiti all'indebitamento che il Patto di stabilità interno impone agli enti locali. Dunque, non solo non possono più finanziarsi attraverso la fiscalità generale, ma nemmeno attraverso il mercato (se non entro i limiti all'indebitamento concessi a ciascun comune). Dunque, ciò che il referendum ha cacciato dalla porta, rientra dalla finestra sotto forma di vincoli che rendono, di fatto, impossibile la gestione pubblica. Nel frattempo il governo ha riorganizzato le competenze regolatorie, chiudendo la debole e inconcludente Commissione di vigilanza e attribuendo le competenze tariffarie a un'autorità indipendente, l'Aeeg (Autorità per l'energia elettrica e il gas). Trovare un equilibrio tra l'esigenza di rispettare il voto e quella di garantire l'equilibrio finanziario delle gestioni e la ripresa degli investimenti non sarà facile. L'Aeeg ha dato prova di grande attivismo e dopo pochi mesi ha pubblicato norme incisive in materia tariffaria, pur suscitando malumori sia nei gestori che nel fronte referendario più oltranzista. La speranza è che l'Aeeg possa capitalizzare nel settore idrico la credibilità già conquistata nei settori energetici, rasserenando gli investitori, fin qui rimasti alla finestra per via dell'instabilità delle regole e dell'imprevedibilità del comportamento dei regolatori, ma anche garantendo i cittadini. Sperando che, nel frattempo, la furia tessitoria della politica-penelope e lo scontro tra gli opposti estremismi si plachino. ■

@antonio.massarutto
unibocconi.it

Research fellow della l'efe Bocconi e docente all'Università di Udine, è esperto di economia dei servizi idrici, temi ai quali ha dedicato *Privati dell'acqua? Tra bene comune e mercato* (Il Mulino, 2011)



L'INTERVISTA

È il caso di dirlo: il sistema idrico italiano fa ancora acqua da tutte le parti. Al di là del dibattito che si è scatenato l'anno scorso intorno ai referendum, un dato, anzi una stima, rimane: "Il nostro servizio idrico integrato nel suo complesso necessiterebbe di 65 miliardi di investimenti in 30 anni e di 5 miliardi annui per la manutenzione per dare un servizio consono con le aspettative dell'utenza e con gli standard normativi", sottolinea **Massimiliano Bianco**, laurea Bocconi nel '95 in economia aziendale e direttore generale di Acquedotto Pugliese dal 2005. Una struttura che conta oltre 20 mila chilometri di rete idrica, 11 mila di rete fognaria e 184 depuratori, oggetto negli ultimi anni di un profondo risanamento e che oggi rappresenta una positiva eccezione nel panorama.

L'acqua non ha ricevuto quegli investimenti che sarebbero stati necessari. Perché?

Il problema è che da un lato la finanza pubblica è stata spesso insufficiente, dall'altro, il meccanismo tariffario non è stato in grado di contribuire agli investimenti. L'Italia ha tra le tariffe più basse d'Europa, in Germania il costo per l'utente è 3-4 volte più alto. Ma è una questione di politica industriale: negli altri paesi, come in Germania, si è accettato un livello tariffario più alto in cambio di un servizio qualitativamente migliore.

È una questione di costo del servizio.

L'acqua è un bene pubblico. Diversa però è la gestione di tutte le infrastrutture che la rendono fruibile al cittadino. Opere idriche e fognarie molto complesse con notevoli costi di esercizio e manutenzione e che richiedono investimenti per essere rese all'avanguardia, come i nuovi sistemi di depurazione. E purtroppo la cultura della gestione del servizio non è immediatamente percepita dal cittadino.

Ma sta cambiando qualcosa anche in Italia?

Oggi si sta avviando una politica industriale per il servizio idrico. C'è grande aspettativa per il trasferimento delle competenze di regolazione all'Autorità per l'energia. L'Aeeg sta avanzando proposte: dal dialogo tra le parti spero emergerà un quadro regolatorio che consenta di trovare le risorse per gli investimenti. In questo momento, trovare i giusti meccanismi regolatori nel settore avrebbe un effetto benefico per il rilancio dell'intera economia.

Acquedotto Pugliese, nel 2011, ha fatturato 452 milioni di euro, con un utile di 40,7 milioni. Navigate in buone acque.

Negli ultimi anni abbiamo avviato un poderoso piano di rilancio basato soprattutto sulle energie interne, che ha portato un notevole miglioramento del servizio, esemplificato da un indice di soddisfazione dell'utenza del 91%. Sono stati ottenuti grandi risparmi con un'ottimale allocazione delle risorse, ossia spendiamo di meno per fare di più e meglio. Al contempo abbiamo decuplicato gli investimenti, passati da 20 milioni medi annui a oltre 200 milioni annui nell'ultimo triennio.



Il pieno, per favore Ma di punti fedeltà!

Uno studio dimostra che, alla pompa di benzina, più degli sconti fanno gola i premi. Perché i maggiori consumatori sono quelli d'affari, che godono di rimborso spese

di Federico Rossi @

Chi in maniera ossessiva, chi forse senza neanche saperlo, ognuno di noi raccoglie punti fedeltà. I programmi fedeltà, nella loro variante più comune, sono promozioni di marketing con cui le imprese offrono un premio ai consumatori che riescono a totalizzare un certo numero di acquisti. Sulla carta, le imprese impiegano questo tipo di promozione

come strumento per fidelizzare i propri consumatori. Per fedeltà in questo caso si allude prevalentemente al cosiddetto effetto lock-in generato sui consumatori, i quali in vista del premio finale sono meno tentati dall'offerta della competizione.

Sebbene programmi fedeltà possano sorgere un po' ovunque, ci sono industrie, in

particolare quelle legate al viaggio, dove questa formula è diventata estremamente popolare: compagnie aeree, catene di hotel, aziende di noleggio auto, stazioni di servizio, la maggior parte di queste imprese ricorre sistematicamente a un programma fedeltà. Per quale motivo?

Uno studio recente (Federico Rossi, *Consumers' Preferences and Reward Programs*, working paper, 2012) cerca di offrire una risposta a questa domanda partendo da un'analisi econometrica del comportamento d'acquisto dei consumatori presso le stazioni di servizio italiane. Il risultato dell'analisi mostra che un numero ristretto ma importante di consumatori (sono coloro che acquistano benzina più frequentemente) si rivela insensibile al risparmio di denaro che può realizzarsi scegliendo opportunamente tra stazio-

@federico.rossi
@unibocconi.it

Pricing management ed evoluzione del commercio sono i temi cui si dedica in Bocconi, dove da settembre è assistant professor presso il Dipartimento di marketing. In precedenza è stato in forza alla Unc Kenan-Flagler Business School della North Carolina



ni di servizio concorrenti, ma è sensibile a quello stesso denaro quando ottenuto attraverso i premi messi in palio dal programma fedeltà.

Incoerente solo all'apparenza, tale comportamento è in realtà riconducibile a quello dei clienti d'affari che, viaggiando per lavoro, non pagano personalmente il prezzo del bene di viaggio; a cospetto dello scarso interesse verso un risparmio alla pompa, questi consumatori mostrano invece un vivo interesse per il valore dei premi legati alla raccolta punti, di cui invece potranno godere personalmente. In un tale contesto, in cui chi sceglie dove acquistare e chi paga per il bene sono due individui diversi, il premio del programma fedeltà si trasforma in una bustarella per indurre il primo a scegliere beni di trasporto a prezzi più alti, a scapito del secondo.

Per motivi di privacy non si conosce l'identità dei consumatori, per cui lo studio non può distinguere la ragione all'origine del comportamento rivelato dal modello eometrico. Tuttavia, la presenza di questo tipo di consumatori, sensibili ai premi ma non al prezzo, giustifica l'esistenza del programma fedeltà poiché lo rende più efficace di una semplice riduzione di prezzo. Lo studio indica inoltre come il loro comportamento provochi anche uno svantaggio per gli altri viaggiatori, perché induce le compagnie petrolifere e le stazioni di servizio ad adottare un prezzo alla pompa lievemente più alto.

Questo lavoro offre infine lo spunto per una riflessione più generale di carattere manageriale: per ottenere successo da un programma fedeltà è fondamentale individuare nel mercato le specifiche condizioni che renderanno il programma più efficace di altre forme di promozione tradizionali, come la riduzione di prezzi, in modo da poter giustificare la sua maggiore complessità e il maggior costo. ■

**@salvo.testa
sdabocconi.it**

Esperto di management delle aziende della moda e del lusso, è ricercatore presso il Dipartimento di management e tecnologia Bocconi, dove è anche responsabile dei laboratori moda e design. È professore di strategia e imprenditorialità della SDA Bocconi

L'etica veste Prada

Nel mondo del lusso italiano si inizia a parlare di responsabilità sociale. Sempre più cool e profittevole

di Salvo Testa @

Se si parla di responsabilità sociale d'impresa (csr), le aziende del lusso e della moda sono in ritardo rispetto a quelle di altri settori. Ciò è dovuto a un modello comunicativo e di consumo basati sulla costruzione del sogno del brand (i top brand francesi e i mass brand americani hanno fatto scuola) e sulla partecipazione del consumatore a un immaginario aspirazionale nel quale le componenti sostanziali sono secondarie rispetto a quelle emozionali. La crisi economica ha però dato di recente un'accelerazione al dibattito sulla csr, intesa come attenzione agli stakeholder, salvaguardia dell'ambiente e della salute, trasparenza ed etica delle condizioni produttive. Un cambiamento del sistema di valori che sembra aver fatto breccia anche tra le imprese della moda/lusso: le strategie competitive dei principali brand stanno ridando centralità alla qualità e all'innovazione di prodotto e si sta diffondendo una consapevolezza sulle tematiche della tracciabilità, della salvaguardia dell'ambiente, della sostenibilità dei processi aziendali. Per le aziende italiane il recupero di una focalizzazione sul prodotto e sui processi di design, industrializzazione e produzione ha rilevanza per la competitività: l'Italia è l'unico paese occidentale in cui è sopravvissuto un sistema industriale articolato che lavora non solo al servizio dei brand italiani, ma anche dei maggiori brand internazionali. D'altra parte, il *genius loci*, oltre a incorporare un know how esclusivo, rap-

presenta anche un valore aggiunto d'immagine: il successo delle quotazioni di Ferragamo, Prada e Brunello Cucinelli, aziende fortemente radicate nei propri territori, ne è la testimonianza. In particolare il caso di Cucinelli è la prova tangibile di come anche nelle aziende del lusso si faccia strada una nuova concezione sul ruolo dell'impresa, in cui si fondono responsabilità sociale ed etica. Una visione che si basa sulla continua ricerca di un contemperamento degli interessi fra tutti gli attori che direttamente e indirettamente contribuiscono alla sua esistenza: non solo azionisti e manager, ma anche dipendenti e collaboratori, clienti, fornitori, cittadinanza locale, istituzioni pubbliche. Le aziende italiane della moda e del lusso sono le meglio attrezzate, rispetto a quelle di altri paesi maturi ed emergenti, per perseguire tale modello di lusso responsabile ed etico, perché i valori che ne stanno alla base, seppure fossero ultimamente sopiti, fanno parte del loro dna storico, sviluppatosi nelle comunità sociali, culturali ed economiche dei distretti industriali. È quindi un buon segnale che oggi si riprenda a parlare di Made in Italy (magari riconsiderando strategie di delocalizzazione produttiva motivate da ragioni di puro risparmio di costi) e anche di etica dell'impresa. Se in passato le finalità economiche e quelle sociali erano considerate in conflitto, tanto da giustificare in nome del profitto comportamenti delle imprese moralmente discutibili, oggi pare che tale trade-off possa essere colmato. D'altra parte è evidente che una maggiore attenzione a tutti gli stakeholder dell'impresa produce migliori performance economiche, specie nel medio-lungo termine: ciò attraverso il rafforzamento della reputazione dell'azienda (brand equity e brand loyalty), il maggiore coinvolgimento e fedeltà dei propri dipendenti, il rafforzamento della capacità innovativa, la propositorietà dei fornitori e partner nella filiera, lo sviluppo di un clima positivo da parte delle comunità locali e della società in generale, un rapporto di fiducia da parte dei media e dell'opinione pubblica. In conclusione, oggi la moda responsabile ed etica può essere al tempo stesso cool e profittevole. ■





Le leggi del mercato delle idee

La libertà religiosa e di espressione non può vivere in virtù di una Santa Alleanza o di tutele privilegiate, ma solo grazie a una rivoluzione culturale in nome della tolleranza

di Giorgio Sacerdoti@

Itumulti e le violenze seguite in alcuni paesi islamici al film su Maometto diffuso in rete dall'America poche settimane fa hanno proposto il tema dell'ipersensibilità diffusa nel mondo musulmano alla critica e a quelle che sono percepite come offese alle fondamentali credenze dell'Islam. Sentimenti facili da sfruttare per finalità politiche e per esacerbare le incomprensioni, destabilizzare i governi e rendere la convivenza più difficile a livello internazionale e all'interno di quegli Stati, sempre più numerosi, in cui crescono minoranze islamiche non autoctone. Solo pochi estremisti e provocatori non sono d'accordo in Occidente a deplorare questi attacchi gratuiti alle credenze religiose. Non è questo però il punto fondamentale. Una cosa è l'auspicio al senso di responsabilità, altro è l'esercizio della libertà di espressione anche in materia religiosa, una delle libertà fondamentali su cui si è costruito il mondo moderno, una libertà che è baluardo dei cittadini rispetto alla invadenza dello Stato, alle prepotenze della politica, alle repressioni dei regimi totalitari.

La libertà di espressione del proprio pensiero e di opinione non può essere limitata al diritto di critica ragionata e rispettosa: chi decide che Salman Rushdie ha diritto di critica ma che filmini e vignette sono inammissibili? Torneremmo alla censura? Senza dimenticare che solo il bavaglio assoluto soddisferebbe gli islamisti che si pretendono offesi.

In verità anche nei paesi democratici si ri-

conoscono dei limiti alla libertà di espressione, ma questi non giungono al punto di vietare le espressioni ritenute offensive per le credenze religiose. Non a caso anche in Italia si è giunti finalmente, ma solo con una legge del 2006 dopo molti pronunciamenti della Corte costituzionale, ad abolire il reato introdotto dal fascismo del "vilipendio della religione". Esso è stato sostituito dalla "pubblica offesa a una confessione religiosa, mediante vilipendio di chi la professa". Il limite alla manifestazione delle proprie opinioni è dunque nell'ingiuria al singolo non alla credenza. Persino la pubblica apologia dei crimini di genocidio e contro l'umanità (quali il negazionismo degli sterminii nazisti) è punita secondo la decisione dell'Unione Europea del 2008 in materia, peraltro non ancora attua-

ta dall'Italia, solo in quanto tale da istigare alla violenza o all'odio nei confronti di persone o di gruppi, per esempio minoritari. Ancora più rigorosa la tutela della libertà di espressione negli Stati Uniti, pressoché assoluta in base al primo emendamento della Costituzione, salvo la provocazione che porti al pericolo concreto e immediato di aggressione.

E chiaro che l'offesa alle credenze religiose o altre non può giustificare in sé limiti alla libera espressione di chi non crede. Certo non solo agli islamici piacerebbe che vi fossero restrizioni per legge. Anche la Chiesa non lessina le critiche ai film che deridono le credenze fondamentali del cristianesimo e così altre religioni alla derisione delle loro credenze. La libertà religiosa va difesa contro chi la impedisce o discriminava quelli che non praticano il culto della maggioranza, come avviene troppo spesso ai danni dei cristiani proprio in paesi musulmani. A livello internazionale la pur blanda dichiarazione Onu del 1981 contro intolleranza e discriminazione in materia religiosa lo afferma chiaramente. Ma questa libertà non può godere di una tutela privilegiata, né si potrebbe accettare una sorta di Santa Alleanza tra le religioni per chiudere la bocca alle critiche, specie se radicali, in quanto "blasfeme", fosse anche in nome della "pacifica convivenza tra i popoli". Nel mercato mondiale delle idee e delle fedi, l'educazione alla tolleranza e il libero confronto sono le uniche vie praticabili, anche se l'impresa è ardua. ■



**@giorgio.sacerdoti
unibocconi.it**

Ordinario di diritto internazionale del Dipartimento di studi giuridici Bocconi, è esperto anche di diritto comunitario e del commercio internazionale



IN CALENDARIO

* 30 novembre Il capitalismo secondo Romiti

Incontro con **Cesare Romiti**, intervistato da Fabrizio Peretti del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, per riflettere sul capitalismo italiano. L'evento è organizzato dal China Lab della SDA Bocconi.

ore 11, Università Bocconi
carla.redaelli@sdabocconi.it



* 29 novembre La presenza femminile nei Cda

Workshop organizzato da SDA Bocconi per riflettere sul valore della gender diversity nell'ambito della corporate governance con la testimonianza di consiglieri di importanti imprese ed istituzioni.

Ore 17,30, Via Bocconi 8
lucia.pesci@sdabocconi.it

* 5 dicembre Incontro con Matteo Marzotto

Si conclude il ciclo di incontri 'Aziende familiari: la parola ai protagonisti' promosso dalla Cattedra AldAF-Alberto Falck in Strategia delle aziende familiari, che ha ospitato manager e imprenditori. Si discuterà di *La cessione della maggioranza del capitale: nuovi ruoli per i familiari e la famiglia con Matteo Marzotto*.

Ore 8,45, aula 204, Via Saffatti 25
cattedraidaffalck@unibocconi.it

LE BEST PRACTICE DELLA CRESCITA AZIENDALE

Le best practice da adottare per perseguire una strategia di crescita saranno al centro del dibattito del convegno organizzato dal Cresc Bocconi (Centro di ricerche su Sostenibilità e valore) in collaborazione con Ernst & Young. Sarà presentata una ricerca su un campione di operazioni effettuate da società italiane a livello internazionale, che analizza le motivazioni strategiche e organizzative, che sarà poi discussa con importanti testimoni aziendali. 5 dicembre, ore 10, Università Bocconi, francesca.congiu@unibocconi.it

IL RAPPORTO DELLA BANCA D'ITALIA SULLA STABILITÀ FINANZIARIA

Presentazione all'Università Bocconi del *Rapporto della Banca d'Italia sulla stabilità finanziaria*, l'analisi del settore finanziario italiano, con cadenza semestrale, che fornisce informazioni sulle condizioni del sistema finanziario e sui principali fattori di rischio interni e internazionali.

Dopo la presentazione da parte di **Fabio Panetta**, vice direttore generale della Banca d'Italia e uno degli autori del rapporto, seguirà un dibattito a cui parteciperanno **Flavio Valeri**, chief country officer Deutsche Bank Italia, **Filippo Annunziata**, presidente del Consiglio di sorveglianza Bpm, **Donato Masciandaro**, direttore del centro Paolo Baffi della Bocconi, moderato da **Edoardo De Biasi**, vice direttore *Il Sole 24 Ore*.

L'evento è organizzato da due centri di ricerca dell'Università: il Carefin Bocconi (Centre for applied research in finance diretto da **Francesco Saia**) e il Centro Paolo Baffi sulle Banche centrali e sulla regolamentazione finanziaria della Bocconi (direttore **Donato Masciandaro**).

23 novembre, ore 16,30, aula magna, via Gobbi 5
centro.baffi@unibocconi.it

IL FORUM DELLA ALIMENTAZIONE

Due giorni di dibattito sul futuro del cibo e della nutrizione, per confrontarsi sulle sfide alimentari globali, per la 4a edizione del Forum Internazionale su Alimentazione e Nutrizione organizzato dal Barilla Center for Food & Nutrition (Bcfn) con la collaborazione scientifica della Bocconi. Tra i partecipanti, **Corrado Clini**, Ministro dell'Ambiente, del territorio e del mare, **Jason Clay**, senior vice president Market transformation Wwf, **Modibo Tiémoko Traoré**, assistant director-general for agriculture FAO, **Guido Barilla**, presi-



dente Advisory board, Bcfn, **Edward Luttwak**, senior associate Center for strategic and international studies of Washington, **Ross Macmillan**, Università Bocconi, e **Franck Riboud**, presidente e a.d. Danone.

28-29 novembre, via Röntgen 1
www.Barillacfn.com

La scienza che vuole la pace



Quarta edizione della conferenza internazionale *Science for Peace*, organizzata dalla Fondazione Umberto Veronesi e realizzata in collaborazione con l'Università Bocconi. L'appuntamento annuale propone un momento di dibattito internazionale in cui si analizzano le cause all'origine di conflitti e le soluzioni che la scienza offre per la prevenzione e la risoluzione, toccando temi come la pena di morte, l'accesso alle risorse per tutti e la coesione sociale. Tra i relatori, **Shirin Ebadi**, Premio Nobel per la Pace 2003, **David Grossman**, saggista e scrittore, **Brian Wood**, head of arms control Amnesty International, **Thorbjørn Jagland**, segretario generale Consiglio d'Europa, **Emma Bonino**, vice presidente del Senato.

16-17 novembre, via Röntgen 1
www.fondazioneveronesi.it

BOCCONIANI
IN CARRIERA

■ **Marco Bolgiani** (laureato in Economia aziendale nel 1982) assume l'incarico di responsabile della divisione Banche estere di Intesa Sanpaolo. Bolgiani ha ricoperto incarichi nel Gruppo Unicredit, in Eptaconsors e in Citibank.

■ **Lucia Bucci** (laureata in Economia aziendale nel 1999) è stata nominata nuovo HR Director di ES Italy. Iniziata la sua carriera nelle risorse umane in Citibank, ha maturato poi un'esperienza internazionale in Tetra Pak (Svizzera) e Shell (Italia e UK).

■ Il vicecomandante generale della Guardia di finanza, generale di corpo d'armata **Daniele Caprino** (Master in Diritto tributario dell'impresa nel 2007), è entrato a far parte del Comitato scientifico dell'Accademia Bonificiana.



■ **Daniele Finocchiaro** (laureato in economia politica nel 1993) è il nuovo amministratore delegato e direttore generale di GlaxoSmithKline Pharmaceuticals Italia. Finocchiaro è rientrato in Glaxo nel 2003 dopo un'esperienza in Farmlandustria.

■ **Gabriele Giudice** (laureato in Economia politica nel 1992) è stato nominato Capo Unità per la Grecia alla Commissione Europea (Affari Economici) e Deputy Mission Chief nella Troika (CE, BCE, FMI) che monitora l'implementazione del programma di aggiustamento economico della Grecia.

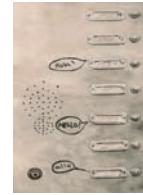
■ **Renzo Guffanti** (laureato in Economia aziendale nel 1982) è il nuovo Presidente della Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza dei Dottori Commercialisti.

■ **Alfonso Merry del Val** (laureato in Economia aziendale) è il nuovo presidente dell'Associazione nazionale delle grandi imprese di distribuzione della Spagna. Ha lavorato in Citibank, Merrill Lynch, I.C. Planning Espana e Carrefour.

Severino Salvemini,
l'arte suona al citofono

Settantadue acquerelli, in formato A4, fino al 4 dicembre saranno esposti alla storica galleria milanese Il Milione. Fin qui, niente di strano: la singolarità dell'evento sta nel nome dell'autore, **Severino Salvemini**. Il professore di organizzazione aziendale della Bocconi, infatti, espone per la prima volta le sue opere in una galleria d'arte: il ricavato della mostra verrà devoluto a una borsa di studio per uno studente impegnato sui temi di management delle attività culturali. Protagonista della serie di acquerelli, un soggetto decisamente poco familiare agli artisti: il citofono. «L'acquerello è una tecnica che, per la sua eleganza e delicatezza, è sempre stata utilizzata per omaggiare la bellezza, pac-

saggistica o umana», afferma Salvemini. «Il mio desiderio», prosegue l'autore, «è piuttosto quello di fare con l'acquerello delle cose moderne, e in quanto tali non belle nel senso tradizionale del termine». Così, a partire da un citofono osservato nel 2008 durante un soggiorno a Colonia, Salvemini ha riprodotto tutti gli apparecchi che hanno attratto la sua attenzione di viaggiatore: da Parigi a Marsiglia, da Capri a Belfast, fino a Rio de Janeiro, New York o Abu Dhabi. Sottratto alla sua banalità di elemento dell'arredo urbano e guardato dalla prospettiva comparata di Salvemini, il citofono assume l'accezione di simbolo culturale del contesto sociale in



Così Marzia va a metà. In campo e nello studio

Una predilezione per gli sport di contatto e di coraggio, a torto definiti «maschili». **Marzia Orsini**, studentessa al terzo anno di Giurisprudenza in Bocconi, è il quarterback delle Sirene Milano, squadra di football americano affiliata agli storici Seamen con i quali condividono le strutture del mitico Vigorelli. «Del football mi ha attratto soprattutto il forte senso di squadra che lo governa, dove ogni singolo elemento ha un ruolo preciso nel-

l'organizzazione e non vi è spazio per l'improvvisazione», spiega Marzia, «vi è cioè una spiccata componente di specializzazione. Il fine dell'attacco è conquistare territorio, quello

CONFININDUSTRIA
CHIAMA VENZIN

Markus Venzin, professore ordinario della Bocconi, è stato chiamato a far parte in qualità di invitato permanente del Comitato tecnico Ricerca e innovazione di Confindustria. Il Comitato, presieduto da Diana Bracco, spiega Venzin, «è composto in parte da accademici e in parte da rappresentanti del mondo imprenditoriale e ha il compito di analizzare la situazione delle aziende e proporre iniziative per migliorarne il rendimento». Un compito particolarmente delicato, vista la congiuntura economica negativa, attende il professore della Bocconi, che spiega: «Questa nomina è anche un'occasione per la nostra università di rafforzare ancor più il connubio tra accademia e tessuto imprenditoriale e per dare un importante contributo per far uscire il paese dalla crisi».

qui è inserito: «Prego, farsi riconoscere al citofono» è il titolo della mostra. Presenta Beppe Vergognini. *Laura Fumagalli*

della difesa impedire l'avanzata. E per farlo metti in gioco il tuo corpo, senza titubanze». L'attività femminile è ancora alle fasi iniziali, ma c'è un certo fervore: «Il football ha regole complesse, non è uno sport di facile lettura, ma molte ragazze si stanno appassionando. A marzo infatti dovrebbe partire il primo campionato italiano, visto che attualmente, oltre a noi, esistono realtà a Bologna, Cernusco, Pescara, Ferrara, Bari, Brindisi e Ancona».

ALICE NEL PAESE DELLA MUSICA

Chopin, Brahms, Mozart e Liszt: in quanto a gusti musicali, Alice Bovone se ne intende. Iscritta al primo anno del corso di laurea in Economia per le arti, la cultura e la comunicazione (Cleacc) in Bocconi, la studentessa ha appena conseguito il diploma di pianoforte al Conservatorio Vivaldi di Alessandria, con una votazione di 950 su 1000. Per la diciannovenne piemontese, un traguardo ambito: "Studio pianoforte da quando ero piccola", racconta. "Sono ormai due anni che con il maestro Giorgio Vercillo mi preparo per l'esame di diploma, esercitandomi ogni pomeriggio per almeno due o tre ore". Certo non deve essere stato facile, ma Alice non ha mai avuto problemi a trovare anche il tempo per i compiti: "Ogni passione richiede qualche sacrificio", afferma; "tutto dipende da quanto pensi che ne valga la pena". E certamente questo è uno dei casi in cui il gioco vale la candela, perché Alice, della musica, vuole fare il suo futuro: "Ho scelto il Cleacc perché spero che mi apra le porte a una professione legata al mondo dell'arte", afferma Alice. "Sempre che non riesca a diventare concertista!" (LF)



LIBRI

a cura di Susanna

La Rete accende rivoluzioni di nuovo tipo



La crisi finanziaria dell'Occidente e quella economica del mondo arabo, esacerbate dal cinismo e dall'arroganza di chi detiene il potere, e col contributo decisivo delle forme di comunicazione basate sui social network, hanno innescato "una nuova era rivoluzionaria, un'epoca di rivolte tese a esplorare il senso della vita anziché a colpire lo stato", scrive **Manuel Castells** in *Reti di indignazione e speranza. Movimenti sociali nell'era di Internet* (Ube 2012, 304 pagg., 25 euro).

Il nuovo libro di Castells esplora i movimenti sociali sviluppatisi in Tunisia, Islanda, Egitto, Spagna e Stati Uniti negli ultimi tre anni ed è nato "al crocevia tra emozione e cognizione, lavoro ed esperienza, storia e speranze personali per il futuro". L'autore considera prototipi dei nuovi movimenti sociali quelli sorti in Tunisia e in Islanda (la "rivoluzione delle pentole", che ha portato alla riscrittura della Costituzione secondo modalità che paragona al crowdsourcing), ne illustra le caratteristiche e le ritrova nell'analisi della rivolta egiziana, degli indignados spagnoli e del movimento Occupy negli Stati Uniti.

I nuovi movimenti sono reti che si muovono in un mondo di network virtuali e fisici, senza bisogno di leadership formale e con basso rischio di burocratizzazione e manipolazione. L'origine è spontanea e corrisponde a un picco di disgusto per il comportamento dei detentori del potere, reso virale dalla diffusione di immagini di violenza dalle forze dell'ordine con YouTube o altri media. Attraverso le reti multimodali orizzontali questi movimenti creano un senso di unità che, solo, può far superare la paura di intimidazioni da parte del potere e trasformare l'indignazione in speranza. In tutto il processo, il ruolo delle tecnologie di comunicazione è fondamentale, ma non sono le tecnologie a determinare i movimenti. Questi e Internet condividono una tensione alla libertà e la rete, per la prima volta nella storia, dà ai movimenti la possibilità di bypassare il monopolio dei mezzi di comunicazione di chi detiene il potere politico o economico, come ben testimoniano le storie raccontate da Castells con dovizia di particolari.

TUTTI I TRIBUTI DELLA FINANZA



Il complesso delle norme che disciplinano l'impostazione degli strumenti finanziari è ormai una branca autonoma di crescente importanza del diritto tributario. In *Diritto tributario delle attività finanziarie* (Egea 2012, 968 pagg., 120 euro) **Giuseppe Corasaniti**, docente di Diritto tributario all'Università degli Studi di Brescia, affronta il trattamento tributario delle singole attività finanziarie, alla ricerca di principi comuni che informino la materia.

CAPIRE IL BILANCIO DELLE BANCHE

Un volume pensato per colmare il vuoto nel panorama editoriale, non solo nazionale, in tema di analisi del bilancio bancario. È *L'analisi del bilancio delle banche* (Egea 2012, 584 pagg., 65 euro) di **Michele Rutigliano** con il contributo di professionisti e docenti, destinato non solo al pubblico degli specialisti.

Il bilancio della banca è oggetto di interesse da parte di una pluralità di soggetti, che lo esaminano secondo diverse prospettive di analisi.



RICERCHE DI MARKETING

Una guida completa alle ricerche di marketing qualitative e quantitative e uno strumento per chi le realizza e le utilizza, dai marketing manager agli istituti di ricerca. In *Ricerche di marketing* (Egea 2012, 480 pagg., 39 euro), **Luca Molteni** e **Gabriele Troilo** trattano il tema partendo dal progetto di ricerca di marketing, fino all'illustrazione delle applicazioni di marketing operativo.



Il successo, mattona su mattoncino

★ "Avere un'idea è fondamentale. Se questa è così originale da sopravvivere per intere generazioni, allora chi l'ha avuta e l'ha tradotta in attività ha il compito di assicurarsi che chi fa parte di quella attività la comprenda e la reinterpreti in accordo con i cambiamenti del tempo, delle generazioni di clienti, delle condizioni di mercato e tecnologie. Altrimenti l'impresa rischia di esaurirsi con l'esaurirsi dell'idea stessa": lo affermano il manager **Mikael Lindholm** e il giornalista **Frank Stokholm** in *Lego Story* (Egea 2012, 128 pagg., 15 euro), la storia dell'azienda danese ancora oggi universalmente ricono-



sciuta come uno dei maggiori successi di gestione dopo la seconda guerra mondiale. Dalla fondazione nel 1932 da parte di Ole Kirk, alla direzione del figlio Godtfred Kirk e a quella del nipote Kjeld Kirk, senza trascurare i momenti di crisi, si tratta non tanto della storia del mattoncino, ma di un'idea che è essenza di buon gioco. Giocando s'impara e l'uso dei mattoncini diventa anche "nelle mani dei manager, strumento per accelerare la comunicazione interna e i processi decisionali", come sostiene il consulente **Leonardo Previ** nella seconda parte del libro.



**Giuseppe
Distefano,**

laureato in
Economia
aziendale nel
1986, ha fondato
e dirige dal 2007

Alessia, una
Sicav
lussemburghese
multicomparto
con 115 milioni
di euro in
gestione. Dopo
esperienze di
lavoro in Jp
Morgan e Bnl, ha
partecipato alla
costituzione di
Imi Bank

Lussemburgo e
ha lavorato nel
Granducato dal
1990 al 2000. Vi
è tornato, per
gestire Alessia,
nel 2009. È
socio BAA,
tramite il
Chapter di
Lussemburgo.



Lussemburgo, una vita da cartolina

L’unico momento in cui ho avuto qualche dubbio su Lussemburgo è stato oltre 20 anni fa, il giorno precedente la caduta del muro di Berlino, quando ci sono venuto in occasione del mio colloquio di lavoro. La giornata era uggiosa e umida. Ma dopo oltre vent’anni, metà dei quali vissuti a Milano e metà a Lussemburgo, dico che anche il tempo non è male, se pensiamo all’afosa estate milanese.

Lussemburgo è un paese di opportunità e di crescita. Dal punto di vista professionale dà opportunità a tutti (pizzaioli, operai, impiegati, imprenditori) perché sia le autorità, sia le leggi sono fatte per valorizzare la libera impresa e le capacità delle persone. Non sono necessarie scorieciatoie ma solo capacità, impegno e sacrificio, in qualsiasi campo.

Naturalmente lo stato sociale esiste, eccome: politiche fiscali per la famiglia, ospedali (solo prettamente pubblici) dove si è serviti meglio che in un albergo a 5 stelle e il rapporto personale sanitario – malato è molto aperto e rispettoso. Ciò che stupisce è la facilità dei rapporti nelle istituzioni private e pubbliche, indipendentemente dalla posizione sociale o professionale. I politici vanno in giro senza auto blu e in bicicletta. Capita di andare in un bar o a un party e parlare con un ministro o con l’amministratore delegato di una grossa banca senza problemi. Il sindaco lo si può incontrare che cucina al barbecue del torneo di calcio dei bambini.

Punto forte di questo successo economico che diventa benessere per tutti è la capacità di pianificare ogni cosa: partendo dagli obiettivi demografici, si sviluppano attività economiche, si danno licenze edilizie, si costruiscono ponti, strade e scuole nella qualità e nei tempi necessari. Naturalmente lo spreco (di denaro pubblico) non è am-

messo e la qualità è un prerequisito.

Tutto ciò è possibile e fa sì che tutti paghino le tasse perché lo stato ridà indietro tutto in termini di servizi e opportunità e nessuno oserebbe mettere in discussione tale equazione.

Lussemburgo è il posto dove non solo si cresce culturalmente perché cosmopolita e si parlano tante lingue, ma anche il livello e la diversità delle cucine è rilevante (a parte alcuni ristoranti italiani, che sono riadattati) e le sale da concerto o spettacolo sono di primo livello. La vicinanza con la Germania, la Francia, il Belgio e l’Olanda è un’opportunità fantastica per ripercorrere la storia e rimarcare le differenze culturali di vario genere esistenti in luoghi distanti tra di loro solo pochi chilometri.

Tutti coloro che ci sono stati e sono partiti per vari motivi rimpiangono anche la spontaneità e l’entusiasmo del posto.

Alcuni tra quelli che ci rimangono per tanto tempo, o per sempre, in alcuni casi si dimenticano della realtà che esiste in altri luoghi, perdono il contatto con i veri problemi della vita e non si rendono conto della sofferenza e delle difficoltà di molti che non hanno i mezzi e il coraggio di partire. È come se dicessero: io ci ho provato e ce l’ho fatta, fatti tuoi se non ci sei venuto. Nel corso del tempo per tutti, con diversa gradazione, vi è un mutamento della scala dei valori per cui i temi affrontati sono diversi e più leggeri. Ma questo atteggiamento è comune a tutte le situazioni di benessere ed è comunque giustificato dalle prove evidenti che il disagio dei propri conterranei è imputabile soprattutto all’incapacità di una parte della classe dirigente e non a fatti oggettivi. ■



EMPOWER YOUR VISION THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.

Sviluppa le tue competenze e investi nella tua formazione professionale. Dai più valore alla tua esperienza e amplia le tue prospettive di carriera. Scegli il Programma più adatto alle tue esigenze nella vasta offerta dell'Executive Education di SDA Bocconi School of Management. Il modo migliore per dare più forza alla tua visione manageriale attraverso la conoscenza e l'immaginazione.

EXECUTIVE EDUCATION

www.sdabocconi.it

Milano, Italy



Bocconi
School of Management

SDA Bocconi

Groupon

A chi conviene davvero lo sconto imbattibile



Frank Sennett
con interventi di
Carlo A. Carnevale Maffè
Francesco Saviozzi

Il primo libro
che fa chiarezza
sul nuovo mercato
del social couponing,
delle opportunità online,
sui suoi attori
e sui possibili
sviluppi futuri.

disponibile anche in versione epub 

Segui Egea su   

 Egea
www.egeaonline.it