

A portrait of Bruno Busacca, a middle-aged man with glasses, wearing a white shirt and a dark tie with a small pattern. He is holding a dark jacket over his shoulder. The background is a solid orange color.

# via Sarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 9 - anno VIII settembre 2013

ISSN 1828-6313

*Settore per settore quanto  
vale e come valorizzare  
il made in Italy: dalla moda  
ai beni strumentali,  
dal patrimonio culturale  
all'agroalimentare  
fino al turismo*

*Bruno Busacca,  
dean di SDA Bocconi  
School of management*

## MARCHIO ITALIA

««« Maestri: Luigi Spaventa  
nei ricordi di Napolitano,  
Draghi, Visco e Monti

««« Retailing: come cambia il  
visual merchandising e la sua  
organizzazione aziendale

««« Come finanziare il gap  
infrastrutturale: il modello delle  
partnership pubblico-privato

# MASTER UNIVERSITARI BOCCONI



Se, una volta conseguita la laurea, anche in discipline non economiche, hai individuato un settore professionale o un'area tematica vicini alle tue passioni, scegli uno dei Master Universitari pre-esperienza Bocconi. Guidato da docenti italiani e stranieri seguirai un percorso altamente professionalizzante che ti porterà a conoscere a fondo l'ambito che ti interessa. In ogni caso, qualunque sia il Master Universitario che scegli, Bocconi ti aiuterà ad affrontare il mondo del lavoro, pronto a esprimere al meglio il tuo talento.

**Bocconi. Empowering talent.**

**RICHIEDI IL KIT INFORMATIVO**

**[contact.unibocconi.it/master](https://contact.unibocconi.it/master)**



**IN COPERTINA:** Bruno Busacca, dean di SDA Bocconi School of management e professore ordinario presso il Dipartimento di marketing

**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numero 9 - anno VIII - Settembre 2013**

**Editore:** Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

#### Direttore responsabile

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

#### Caposervizio

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

#### Redazione

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

#### Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

#### Segreteria:

Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

#### Progetto grafico:

Luca Mafechi

(mafechi@dgtpoint.it)

#### Produzione, Impaginazione e Fotolito:

Digital Print sas - Tel. 02/93902729

(www.dgtpoint.it)

#### Stampa:

Rotolito Lombarda Spa,

via Sondrio 3, Seggiano di Pioltello

Registrazione al tribunale di Milano

numero 844 del 31/10/05

## SERVIZI

### MAESTRI

Spaventa: il coraggio di ricominciare  
di *Francesco Giavazzi e Marco Pagano*

### COVER STORY

Brand Italia, come rafforzarne il valore  
di *Bruno Busacca*

Turismo / Più coordinamento per tornare al top  
di *Magda Antonioli*

Moda / Il made in Italy? Chiedetelo agli inglesi  
di *Nicola Misani e Paola Varacca*

Agroalimentare / Sei azioni per continuare a crescere  
di *Massimiliano Bruni*

Patrimonio culturale e ambientale / La carica dei 500:  
quando la gestione è messa al bando  
di *Paola Dubini*

Industria dei beni strumentali /  
È qui la vera ricchezza del nostro marchio  
di *Fabrizio Onida*

Chi detta la legge dello stile italiano  
di *Giorgio Sacerdoti*

### AMBIENTE

Area C, così piccola non funziona  
di *Marco Percoco*

### ENTI LOCALI

Il web pubblico che risponde ai cittadini  
di *Elena Bellio e Luca Buccoliero*

### MARKETING

Un prodotto, cento vetrine  
di *Karin Zaghi*

### CINEMA

Oscar d'incassi  
di *Emanuele Teti*

### MANAGEMENT

Infrastrutture, la carta  
della collaborazione  
di *Veronica Vecchi*

6

Il presidente della Repubblica,  
Giorgio Napolitano, sarà uno  
dei protagonisti dell'incontro  
in ricordo di Luigi Spaventa,  
il 27 settembre



[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)



Gli articoli di Via Sarfatti 25  
possono essere commentati  
su [ViaSarfatti25.it](http://ViaSarfatti25.it), il  
quotidiano della Bocconi,  
online all'indirizzo

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno  
raccontiamo fatti, persone e opinioni trattati con  
un taglio che privilegia l'analisi e i risultati di  
ricerca

## RUBRICHE

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





## CARI ALUMNI



*Tutti noi abbiamo avuto, o avremmo dovuto avere, almeno un maestro nella vita, una figura a cui ispirarci e a cui fare riferimento. Il maestro è colui che ci aiuta a scoprire noi stessi, le nostre capacità e le nostre passioni, ma soprattutto è colui che ci guida alla ricerca della giusta via che, una volta imboccata, ci permetterà di diventare quello che siamo. La scuola e l'università sono sicuramente tra i luoghi dove incontrare il proprio maestro. Per questo in Bocconi ci piace ricordarne alcuni, dedicare alle loro figure giornate in cui rendergli omaggio. In questo nuovo anno accademico che sta per iniziare riscopriremo insieme due maestri che in modo diverso sono stati vicini a noi bocconiani: il primo è Luigi Spaventa (il 27 settembre), tra i promotori dell'Igier; il secondo è Giordano Dell'Amore (il 2 ottobre), rettore negli anni della contestazione (dal 1967 al '73). Diventare quello che siamo è un percorso spesso difficile, pieno di ostacoli e di scelte. Avere al proprio fianco un maestro, incontrarlo e riconoscerlo è una circostanza del tutto personale. Ma è anche compito di un'università come la Bocconi, che vuole offrire alla propria comunità un'esperienza di vita il più possibile completa, creare le giuste condizioni perché ciò possa avvenire. Anche dando vita a servizi di mentoring che, pur non volendosi sostituire ai nostri maestri, possano darci una mano di fronte a scelte importanti.*

Andrea Sironi, rettore



## Dai senior una mano agli junior

La storia della Bocconi per chi della Bocconi ha fatto la storia. La celebrazione dedicata agli Alumni senior, che è organizzata dalla BAA per il prossimo 12 ottobre e che è giunta alla sua 67esima edizione, comincia quest'anno con una novità: una visita gui-



data dell'alma mater per ripercorrere l'evoluzione, dai primi edifici di Giuseppe Pagano fino al nuovo edificio dello studio irlandese Grafton Architects, e per ammirare le opere d'arte contemporanea che l'università ha ospitato attraverso il progetto di promozione artistica denominato Bocconi art gallery.

Durante il tradizionale pranzo, poi, ai laureati storici dell'ateneo saranno anticipati i primi risultati di un'altra novità che li coinvolge: la raccolta per il fondo borse di studio Alumni senior, fondo istituito dall'università proprio in occasione

della celebrazione 2013. Un ponte tra i bocconiani di ieri e di oggi, tra le generazioni passate e quelle che si apprestano a entrare nell'ateneo di via Sarfatti: il fondo borse di studio Alumni senior sosterrà i semiesoneri dedicati agli studenti del triennio, ossia l'esonero parziale (dalla seconda e dalla terza rata) dei contributi universitari per gli studenti meritevoli.

I nomi dei beneficiari della prima edizione della borsa Alumni senior saranno poi comunicati alla consueta cena di Natale della Bocconi Alumni Association.

## A Taranto per far ripartire il lavoro nel Mediterraneo

Il 28 settembre, a Taranto, l'appuntamento è con il lavoro: la seconda delle due giornate del Taranto Finanza Forum (Relais Histò San Pietro sul Mar Piccolo), organizzata in collaborazione con il Topic organization and Hr della BAA e con l'Area Taranto dell'associazione, è focalizzata su come far ripartire il lavoro nel Mediterraneo.

Intervengono, tra gli altri, **Giovanni Legnini**, sottosegretario alla presidenza del Consiglio con delega all'attuazione del programma, **Vincenzo Boccia**, vicepresidente nazionale Confindustria, **Stefano Scabbio**, presidente e ad di Manpower group, **Giovanni Mocchi** (Zucchetti group e leader Topic organization and Hr) e **Claudio Ceper** (Egon Zehnder international).

La partecipazione alle due giornate del Taranto Finanza Forum è gratuita ma è obbligatoria l'iscrizione sul sito entro il 21 settembre.

[www.tfforum.it](http://www.tfforum.it), [areataranto@alumnibocconi.it](mailto:areataranto@alumnibocconi.it)





## Alumnus dell'anno il 25 ottobre

**I**l 25 ottobre, la data è fissata. Si terrà quel giorno la celebrazione dell'Alumnus Bocconi dell'anno, il riconoscimento che la BAA assegna al laureato o diplomato di una delle cinque Scuole della Bocconi (Scuola universitaria, Scuola superiore universitaria, Scuola di giurisprudenza, Scuola di dottorato e SDA Bocconi School of management) che si è distinto per adesione ai valori bocconiani di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo.

Quella del 2013 è la terza assegnazione del titolo di Alumnus Bocconi dell'anno, che ha sostituito il titolo di Bocconiano dell'anno (dal 1988) e di Master of masters (dal 2007). Tra i bocconiani che hanno ricevuto il riconoscimento anche **Emma Bonino** (1999), **Corrado Passera** (2000), **Diego Piacentini** (2010), **Nouriel Roubini** (2009) e **Fabrizio Saccomanni** (2011).



### Tante generazioni per una sola organizzazione

L'invecchiamento della popolazione e le politiche sociali hanno un impatto diretto sul mercato e sull'organizzazione del lavoro. Dal punto di vista gestionale, le imprese si troveranno sempre di più di fronte a una doppia sfida: favorire l'inserimento dei lavoratori più giovani e trattenere e valorizzare i senior, sviluppando pratiche gestionali e una cultura organizzativa che consenta di farli convivere. Un tema complesso del quale si discuterà il 25 settembre, alle 9,30, in *Engagement e carriera: il peso dell'età*, il seminario organizzato alla SDA Bocconi dal Diversity management lab in collaborazione con i Topic plurality and diversity e organization and Hr BAA. Durante l'evento saranno presentati i risultati di una ricerca realizzata dal Diversity management lab in collaborazione con Novartis, Sanofi e Siemens. La registrazione è obbligatoria.

[wapp.sdbocconi.it/forms/2509\\_plurality-diversity@alumnibocconi.it](http://wapp.sdbocconi.it/forms/2509_plurality-diversity@alumnibocconi.it)



### Andrea, a nuoto attraverso il Bosforo

Nel centro del Bosforo, tra Kanlica e Kurugesme, c'è una corrente fredda che scorre più rapidamente. "È lì che bisogna nuotare se non ci si vuole ritrovare praticamente fermi". **Andrea Scamporrè**, 48enne bocconiano financial group controller della Zambon, quella corrente l'ha intercettata seguendo le indicazioni degli organizzatori della 25esima edizione della Bosphorous cross continental, una delle più impegnative gare di nuoto sulla lunga distanza del mondo. Sei chilometri e mezzo di pura fatica, cercando di restare al centro dell'enorme canale che separa Asia ed Europa, nel tratto che da Kanlica scende verso Istanbul. "È stata la gara più emozionante della mia vita", racconta Andrea, che si è piazzato 476°. "Per il numero di partecipanti, 1.600 da 40 paesi del mondo, e per la tensione che comporta. E se è vero che ci si tuffa insieme a tante altre persone, la sensazione è comunque quella di essere solo. Solo tu con le tue forze e la tua fatica".



### La Bocconi Asia Conference a Singapore

Sarà il chapter di Singapore a fare gli onori di casa per la Bocconi Asia Conference, l'evento che vedrà i vertici della BAA e della Bocconi, tra cui il rettore **Andrea Sironi**, volare nella piccola città stato per incontrare direttamente gli alumni del continente asiatico (ma l'evento è aperto a tutti i bocconiani). Due giorni, il 15 e 16 novembre, durante i quali



l'università si racconterà ai propri alumni e ascolterà le loro testimonianze. Si discuterà della crisi finanziaria, delle politiche commerciali europee nei confronti dell'Asia e di Singapore, delle opportunità per le imprese italiane nell'area e di quelle per gli investitori stranieri in Italia.

## dal network

### Se gli Emirati guardano all'Italia per l'Expo

A dispetto della distanza, questo è un momento di forte vicinanza tra Italia ed Emirati arabi. "In attesa, a novembre, della decisione sull'Expo 2020, gli Emirati stanno guardando con attenzione al nostro paese per imparare come si fa un'esposizione universale". A raccontarlo è **Alessandra Priante** (nella foto), attaché culturale per le regioni del Golfo dell'Ambasciata d'Italia e da poco leader del chapter BAA per la Penisola arabica. Il tempo di una battuta sul caldo ("Qui di giorno si toccano i 53 gradi) e Alessandra arriva subito al dunque sul futuro del chapter: "Ho in mente di riorganizzare il gruppo di alumni puntando su attività ed eventi che sviluppino gli aspetti di influenza culturale, di lobbying". Nell'area orbitano una sessantina di bocconiani, il 75% circa di stanza a Dubai, "molti dei quali lavorano in società di consulenza", e il restante 25% ad Abu Dhabi, "dove invece sono spesso inseriti nelle grandi società di investimento del governo, come Mubadala, che ha partecipazioni anche in Ferrari e Poltrona Frau, e l'Abu Dhabi investment authority (Adia)", spiega Priante. La strategia di sviluppo che ha in mente la chapter leader passa anche, ma non solo, dalla promozione culturale. "L'idea è quella di organizzare incontri e attività che guardino alla cultura anche nei suoi aspetti economico-finanziari, sfruttando i tre grandi appuntamenti culturali di Dubai: il Dubai film festival, Art Dubai e Design days". Cultura, economia e finanza, proprio le tre direzioni che stanno seguendo gli Emirati nel loro sviluppo degli ultimi anni, anche in funzione della candidatura per l'Expo. "Il momento è dunque favorevole ed è importante che il chapter sia ben posizionato".

[areaarabianpeninsula@alumnibocconi.it](mailto:areaarabianpeninsula@alumnibocconi.it)







## NOMINE &amp; PREMI

» **AIMAC 2013.** Cinque studiosi Bocconi e uno studente graduate hanno ricevuto due Best paper award (per il management e il marketing) all'Aimac 2013, the XII Conference on Arts and Cultural Management (Bogotá, Colombia, 26-29 giugno 2013). **Paola Dubini, Giulia Cancellieri e Ilaria Morganti** del Centro Ask si sono aggiudicate il Best Paper Award per il management con *Innovating within Tradition: The Case of Italian Opera*. **Maria Carmela Ostilio e Antonella Carò** del Dipartimento di marketing, con lo studente graduate in Marketing management **Giuseppe Leone**, hanno vinto il premio per il marketing grazie a *Corporate Museum as a Pillar for Brand Authenticity in Luxury Companies. The Case of Salvatore Ferragamo*.

» **MANUELA**

**BRUSONI** è stata eletta program chair della Divisione management education and development (Med) dell'Academy of management (Aom). Gli obiettivi della MED riguardano, tra l'altro, la promozione delle attività di ricerca per la formazione e lo sviluppo dei ruoli manageriali e lo scambio di idee, ricerche e informazioni nell'ambito della comunità scientifica e professionale internazionale della formazione manageriale. La posizione di program chair elect prevede una rotazione per i prossimi cinque anni nei vari ruoli di leadership della divisione, che culminerà nella posizione di division chair.

» **ARIELA CAGLIO e ANGELO DITILLO**

(Dipartimento di accounting) hanno ricevuto il 2012 David Solomon Prize, assegnato al miglior articolo di ogni volume annuale di Management Accounting Research. Il paper vincente, *Opening the Black Box of Management Accounting Information Exchanges in Buyer-Supplier Relationship*, vuole spiegare perché le imprese che collaborano aprono i propri libri contabili e condividono le informazioni di gestione contabile. Utilizzando la social network analysis, i dati raccolti presso un'impresa di moda e tutti i suoi fornitori mostrano che la mole di informazione sulla gestione contabile è positivamente correlata all'interdipendenza dei task e ha un andamento a U rovesciata.



## Quanto ci costano i broker

**L**a maggior parte delle persone, quando decide l'acquisto di servizi finanziari come mutui, credito al consumo, assicurazioni e prodotti di investimento, si affida alle raccomandazioni dei broker e di altri



Marco Ottaviani  
Dipartimento di economia

consulenti finanziari. Ma è vero che da questi intermediari si ottiene una consulenza imparziale? Quali sono le conseguenze quando l'imparzialità degli intermediari finanziari è compromessa? Che ruolo può svolgere la regolamentazione per migliorare la situazione?

**Marco Ottaviani** (Dipartimento di economia) e **Roman Inderst** (Goethe Universität Frankfurt e Imperial College London), nel recente *How (Not) to Pay for Advice: A Framework for Consumer Financial Protection* (*Journal of Financial Economics*), studiano le determinanti della struttura dei compensi di broker e consulenti. Il modello spiega perché i broker spesso ricevono commissioni dai fornitori, anche se tale regime di compensazione potrebbe compromettere la loro imparzialità. In assenza di regolamentazione, l'esito del mercato dipende dal fatto che i clienti siano o non siano ingenui. Se i clienti credono erroneamente di ricevere consi-

gli imparziali, i fornitori sfruttano i clienti facendo pagare prezzi elevati per i prodotti e dando alte commissioni ai consulenti. Invece, quando i clienti comprendono il conflitto di interessi dei consulenti, le commissioni potrebbero indurre i consulenti a trovare i prodotti specializzati che meglio si adattano alle esigenze specifiche dei clienti.

Quando i clienti diffidano degli incentivi dei consulenti e i contratti sono sufficientemente flessibili, i fornitori sono in grado di impegnarsi a non pagare incentivi non dichiarati ai consulenti, e possono farlo quando

i prodotti hanno un prezzo basso. Poi, i consulenti addebitano ai clienti diffidenti un'alta parcella fissa, che viene trasferita ai fornitori. Attraverso tale meccanismo, consulenti e fornitori massimizzano congiuntamente il profitto.

Tuttavia, è più realisticamente, quando i clienti sono ingenui e non riescono a prendere in considerazione il potenziale conflitto di interesse dei consulenti, la struttura dei compensi non è più efficiente. I fornitori sfruttano i clienti ingenui adottando un regime di compensazione che prevede una più bassa tariffa iniziale per la consulenza e un prezzo finale più elevato.

Gunes Gokmen

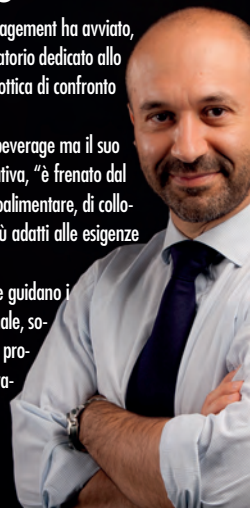
## Un Laboratorio per il biologico

La Unit produzione e tecnologia della SDA Bocconi School of Management ha avviato, nello scorso luglio, le attività del Bio management Lab, un osservatorio dedicato allo studio del comparto del prodotto agroalimentare biologico in un'ottica di confronto tra operatori del settore.

"Il biologico è un dei comparti più in crescita del settore food & beverage ma il suo sviluppo", dice Enzo Baglieri, il coordinatore scientifico dell'iniziativa, "è frenato dal fatto che il settore si basa ancora sui modelli tradizionali dell'agroalimentare, di collocazione e distribuzione del prodotto. E invece servono modelli più adatti alle esigenze specifiche del prodotto e dei consumatori".

L'osservatorio nasce con l'obiettivo di analizzare le dinamiche che guidano i modelli di business, diversi da quelli dell'agroalimentare tradizionale, soprattutto dal punto di vista dei protagonisti della filiera produttiva: i produttori agricoli e i consumatori. Nello specifico, l'attività dell'osservatorio sarà dedicata sull'analisi dei driver di cambiamento del settore agroalimentare, sullo studio dei modelli di business e della supply chain e sulla raccolta e studio di casi e best practice.

[www.sdbocconi.it/it/sito/bio-management-lab](http://www.sdbocconi.it/it/sito/bio-management-lab)





## Quindici nuove facce per la ricerca

**D**a questo mese 15 nuovi docenti arrivano in Bocconi per arricchire la faculty con le loro preziose esperienze e competenze. I nuovi ordinari e assistenti andranno a rinforzare gli otto dipartimenti della Bocconi: tre new entry per i dipartimenti di finanza, management e tecnologia, studi giuridici; due nuovi arrivi per il Dipartimento di scienze delle decisioni e un nuovo docente ciascuno per accounting, analisi delle politiche e management pubblico, economia, marketing. Tra i nuovi nomi per il 2013-2014, ben tre full professor: dallo European University Institute di Firenze, **Fernando Vega-Redondo** (foto 4) per il Dipartimento di scienze delle decisioni ed **Elena Carletti** (2) per il Dipartimento di finanza e dalla Copenhagen Business School **Torben Pedersen** (7) per il Dipartimento di management e tecnologia. Da

London Business School, invece, arriva **Valentino Larcinese** (5), già visiting professor in Bocconi nel 2012 e da settembre 2013 associate professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, mentre dalla University of Arizona arriva **Martin Dufwenberg** (3) come visiting professor per il Dipartimento di scienze delle decisioni.



## La Bocconi ha fatto 13 all'Erc

**V**alentina Bosetti (nella foto), associate professor della Bocconi, grazie al progetto Risico, Risk and uncertainty in developing and implementing climate change policies, ha vinto uno dei prestigiosi Erc starting grants 2013 aggiudicandosi un finanziamento di 1.146.000 euro. Diventano così 13 i progetti (starting o advanced) in scienze sociali e umanistiche gestiti dalla Bocconi e finanziati dall'Euro-

pean research council, per un totale di oltre 10 milioni di euro.

L'Erc è una componente importante del programma "Ideas" del Settimo programma quadro di ricerca dell'Unione europea (Fp7) e ha un budget di 7,5 miliardi di euro per il periodo 2007-2013. La missione dell'Erc è l'incoraggiamento della ricerca di più alta qualità in Europa attraverso bandi di finanziamento. I fondi Erc vengono assegnati attraverso gare.



Tanti anche i nuovi assistant professor: Tre per il Dipartimento di studi giuridici: **Elisa Bertolini** (1) e **Graziella Romeo** (10), in Bocconi dallo scorso marzo, e **Yane Svetiev** (14) dallo European University Institute. Due assistant professor per il Dipartimento di management e tecnologia, **Nilanjana Dutt** (6) dalla Duke University e **Franz Wohlgezogen** (15) dalla Northwestern University, e altri due per il Dipartimento di finanza, **Silvio Petriconi** (8) dalla Universitat Pompeu Fabra e **Milena Petrova** (9) da Syracuse University.

Infine, un nuovo assistant professor per i dipartimenti di accounting, marketing ed economia. Rispettivamente: **Jonghwan Kim** (13) dalla University of Southern Cali-

fornia, **Gulen Sarial Abi** (11) dalla Koç University di Istanbul e **Dmytri Sergeev** (12) dalla Columbia University.

*Laura Fumagalli*

## Due ministri per l'Osservatorio green economy

Un osservatorio con due anime, tutte e due verdi. È l'Osservatorio sulla green economy dello Iefe Bocconi, l'istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente, che verrà presentato lunedì 16 settembre nel corso del convegno "Un anno dopo Rio+20. Rilanciare la crescita con la green economy" (ore 8,30, aula magna via Gobbi 5). Tra i partecipanti all'incontro i ministri **Andrea Orlando** (ambiente, tutela del territorio e del mare) ed **Enrico Giovannini** (lavoro e politiche sociali), nonché l'ex ministro dell'ambiente e oggi direttore generale del ministero, **Corrado Clini**.

La prima anima dell'Osservatorio coordinata da **Edoardo Croci** e **Fabio Iraldo** è quella che riguarda le politiche pubbliche e i soggetti istituzionali chiamati a incentivare la green economy senza poter più fare leva sulle elargizioni che hanno favorito lo sviluppo del settore in passato. L'Osservatorio studierà forme di incentivazione innovative.

La seconda area di interesse comprende la strategia green delle imprese, le forme di comunicazione che trascendono il mero green washing e gli auspici recentemente espressi dalla Commissione europea per la costruzione di mercato unico dei prodotti verdi e il miglioramento delle informazioni sulle prestazioni aziendali dei prodotti e delle organizzazioni. Alle due anime dell'Osservatorio corrispondono le due sessioni del convegno: "Favorire la crescita attraverso la riforma fiscale ecologica" e "Nuovi indicatori per misurare la crescita tenendo conto dell'ambiente".

## Donna significa finanziamento

Il Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali si è aggiudicato un finanziamento di 100.000 euro per studiare la composizione di genere dei consigli di amministrazione delle imprese italiane. La somma è quanto spetta al Dondena di un finanziamento di 260.000 euro assegnato dal Programma "Progress" della Commissione Europea al progetto di ricerca biennale *Women Mean Business and Economic Growth—Promoting Gender Balance on Company Boards*. Il consorzio che ha ricevuto il finanziamento è formato dal Dipartimento Pari Opportunità presso la Presidenza del Consiglio, in qualità di capofila, e dal Centro Dondena.

"Dove si prendono le decisioni importanti, le donne sono sottorappresentate in tutta Europa", dice Paola Profeta, responsabile del progetto per il Dondena, "ma l'Italia è particolarmente carente". Il finanziamento servirà ad analizzare l'attuale presenza femminile nei consigli d'amministrazione, il background professionale delle donne nei consigli e gli effetti della nuova legislazione italiana sulla qualità dei consigli, sulle imprese e sull'economia in generale. La ricerca farà luce sul legame tra il processo di selezione dei membri dei consigli d'amministrazione e la leadership femminile.







# Spaventa: il coraggio di ricominciare

*Nell'approccio agli studi economici così come nella gestione della politica economica. Guardando sempre i dati*

di Francesco Giavazzi e Marco Pagano @

**L**uigi Spaventa ha svolto un ruolo unico e insostituibile nel dibattito economico in Italia dall'inizio degli anni '70 alla sua scomparsa nel gennaio scorso. La sua unicità era dovuta alla rara capacità di far appassionare ai dibattiti concreti della politica economica, senza mai dimenticare che questi dibattiti rischiano di essere vuoti, o perlomeno deboli, se non sono saldamente ancorati alla teoria e all'evidenza empirica. Spaventa era in grado di farlo perché mai perse la curiosità e mai smise di studiare. Resosi conto molto presto che i suoi studi sraffiani (dopo la laurea a Roma aveva studiato a Cambridge, in Gran Bretagna, negli anni '60) stavano finendo su un binario morto, ebbe il coraggio di ricominciare. Si mise a studiare la matematica delle aspettative razionali, poi i problemi econometrici dell'identificazione, poi ancora l'applicazione della teoria dei giochi alla politica economica. Ciò che lo rendeva unico era il fatto che, solo fra gli economisti della sua generazione, non si limitava a orecchiare le novità: la sera "faceva gli esercizi". È questo il motivo per cui Spaventa è stato l'unico anello di congiunzione fra due generazioni di economisti: quelli che avevano studiato in Gran Bretagna negli anni '60 e poi avevano partecipato ai primi dibattiti sulla politica economica negli anni '70, e coloro che avevano studiato negli Stati Uniti e si affacciarono ai problemi della politica economica un decennio più tardi.

Nei dibattiti di politica economica Spaventa portava un contributo di enorme fascino: una comprensione dei problemi basata su intuizioni fulminanti e intrisa di una conoscenza diretta e incredibilmente dettagliata dei dati e dei fatti rilevanti per le questioni sul tappeto, e al tempo stesso un interesse intenso per i dibattiti aperti nella ricerca su quelle stesse questioni, anche apparentemente astratte. Un aspetto non secondario era lo stile delle sue discussioni: la passione e l'eleganza con cui costruiva le sue argomentazioni, il rispetto con cui era disposto ad ascoltare quelle degli altri, non disgiunto dall'ironia a volte sferzante di fronte a ragionamenti deboli o contraddetti dai dati. Come Franco Modigliani c'era una sola cosa che lo faceva arrabbiare: la stupidità, qualità più diffusa di quanto spesso non si creda.

Dell'Italia e della nostra politica economica incominciò a occuparsi negli anni '70, un decennio sul quale tornò dieci anni dopo con un saggio importante: *Italy: the real effects of inflation and disinflation*, pubblicato su *Economic Policy* nel 1989. Negli stessi anni (1988-89) presiedette, su incarico del ministro del Tesoro Giuliano Amato, il Comitato scientifico consultivo sul debito pubblico, il cui rapporto pose il problema di come strutturare il nostro debito – per durata e tipologia dei titoli emessi – in modo

@marco.pagano  
@unina.it

Professore di politica economica all'Università di Napoli e presidente dell'Eief

@francesco.giavazzi  
@unibocconi.it

Professore ordinario di economia politica alla Bocconi e consulente della Federal reserve bank of New York







da prepararci all'ingresso nell'Unione monetaria. Fu ministro del Bilancio nel governo di Carlo Azeglio Ciampi (1992-93) e nel breve arco di un anno chiuse la Cassa per il Mezzogiorno. Alla luce dei ripetuti fallimenti dei tentativi di abolire le provincie o chiudere qualche tribunale, quello di Spaventa appare oggi un risultato quasi incredibile.

Le sue riflessioni sulle responsabilità intellettuali degli economisti nella crisi finanziaria hanno unito la capacità di sgombrare il campo da critiche ingiustificate con il riconoscimento dei gravi limiti dei modelli comunemente accettati dagli economisti e dei danni che essi hanno causato nella gestione della politica economica e nella regolamentazione finanziaria (rileggere *Economists and economics: What does the crisis tell us?*, www.Vox-eu, 2009).

Scoppiata la crisi nell'area dell'euro fu forse il primo (almeno un anno e mezzo prima che Martin Wolf ne scrivesse sul *Financial Times*) a individuarne l'origine non nella politica fiscale interna dei paesi della periferia, bensì nell'eccesso di indebitamento estero reso possibile dall'integrazione finanziaria e nella concomitante miopia della vigilanza bancaria (si veda *Why the current account may matter in a monetary union: Lessons from the financial crisis in the Euro area*, Cepr Discussion Paper n. 8008, 2010).

Nel suo ruolo di presidente di Mts spa, Mercato telematico dei titoli di stato, la società che gestisce la maggiore piattaforma di intermediazione del debito pubblico italiano e una delle maggiori in Europa, Luigi ha lanciato un programma internazionale di ricerca sul funzionamento dei mercati dei titoli a reddito fisso e ha reso disponibile ai ricercatori di tutto il mondo i dati prodotti dalla piattaforma telematica di Mts.



*I protagonisti dell'evento Luigi Spaventa: la sua vita, le sue passioni, le sue lezioni organizzato il 27 settembre: il presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, il presidente della Bocconi Mario Monti, il presidente della Bce Mario Draghi e il governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco*

Luigi Spaventa è stato un "maestro". La lucidità e indipendenza del suo sguardo, la sua ironia, la sua singolare capacità di combinare passione e distacco, la sua eleganza ci mancheranno. Spesso in questi mesi ci siamo chiesti che cosa avrebbe scritto in merito al dibattito sugli effetti dell'"austerità": avrebbe chiesto dettagli sui dati, sulle tecniche econometriche e alla fine, scevro di preconcetti, avrebbe accettato i risultati dell'evidenza empirica. ■

## L'EVENTO

Un omaggio a Luigi Spaventa, alla sua persona e alla sua storia professionale, nelle parole e nei ricordi di coloro che lo hanno conosciuto: da **Giorgio Napolitano** a **Mario Draghi**, da **Ignazio Visco** a **Mario Monti**. Il tutto in un incontro sulla sua vita, le sue passioni e le sue lezioni, organizzato dall'Università Bocconi, che si svolgerà il 27 settembre.

L'evento sarà introdotto da Mario Monti, senatore a vita e presidente della Bocconi, che ricorderà i legami di Spaventa con l'ateneo di via Sarfatti, dagli anni in cui dividevano l'insegnamento del corso di economia politica al suo contributo alla nascita dell'Igier, l'Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research.

**Filippo Cavazzuti**, Università di Bologna e già commissario Consob, ricorderà gli anni di Spaventa alla presidenza della Consob e **Emilio Giannelli**, vignettista del *Corriere della Sera* e già dirigente del Monte dei Paschi di Siena, quelli alla presidenza della banca. **Marcello De Cecco**, della Luiss, parlerà del periodo di studi a Cambridge, mentre **Richard Portes**, presidente del Centre for economic policy research, del suo impegno nei centri di ricerca Igier, Impg e Cepr. Toccherà a **Pietro Reichlin**, Luiss, ricordare la sua attività, tra insegnamento e ricerca, alla facoltà di Statistica de La Sapienza.

Dell'importanza dei suoi editoriali parlerà **Eugenio Scalfari**, fondatore di *la Repubblica*, mentre **Paolo Baratta**, presidente della Biennale di Venezia, ricorderà la sua passione per la musica e **Alberto Giovannini**, ceo Unifortune sgr, il suo amore per la montagna. **Maria Teresa Salvemini**, La Sapienza e già direttore generale della Cassa di risparmio di Venezia, ripercorrerà l'esperienza di Spaventa come ministro del Bilancio mentre dell'esperienza al Ministero del Tesoro parlerà Mario Draghi. Ignazio Visco invece si soffermerà sui suoi rapporti con Siena. Chiuderà l'evento il presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, per ricordare Spaventa e il suo rapporto con la politica.

27 settembre, ore 11, Aula Magna, via Roentgen 1  
[www.unibocconi.it/eventi](http://www.unibocconi.it/eventi)

## SE LA VACANZA DIVENTA UN LAVORO

È destinato sia agli specialisti del settore turistico che vogliono approfondire le proprie conoscenze, sia ai laureati di qualsiasi disciplina con poca o nessuna esperienza. A entrambe le categorie di studenti, il Met, Master in economia del turismo della Bocconi, fornisce la formazione necessaria a operare nel comparto a livello manageriale. Diretto da Magda Antonioli, il Met è coordinato da Marianna Di Salle: "Il turismo", spiegano le docenti, "è tra i comparti a maggiore intensità di capitale umano. È dunque fondamentale il ruolo della formazione delle risorse umane per rispondere ai cambiamenti in atto e garantire qualità dei servizi". Oltre ad approfondire le aree tipiche del management delle aziende turistiche, il master si contraddistingue per l'importanza riconosciuta alle tematiche di economia e politica del turismo, destination management e information technology. Ancor più al dettaglio del settore degli hotel e della recettività mira invece il corso di General management per il comparto alberghiero di SDA Bocconi in quattro moduli per 12 giornate in totale. Il programma fornisce strumenti e competenze che permettano di sviluppare una visione strategica nella gestione delle strutture. Di conseguenza, l'iniziativa è destinata a manager e imprenditori dell'ospitalità turistica che desiderino approfondire nuovi modelli operativi e dotarsi di strumenti innovativi per la gestione della loro impresa.

[www.unibocconi.it/met](http://www.unibocconi.it/met) - [www.sdbocconi.it/turismo](http://www.sdbocconi.it/turismo)

## TURISMO

## Più coordinamento per tornare al top

L'immagine di un luogo, ossia le informazioni, credenze, idee, associazioni e impressioni che ne hanno le persone, è senza dubbio uno degli asset più importanti che le destinazioni turistiche hanno a disposizione per accrescere la propria attrattività e per differenziarsi dai competitor. Di fatto l'immagine, oltre a contribuire alla costruzione e al consolidamento dell'identità di un territorio, agisce da volano di promozione e internazionalizzazione, anche in raccordo alle policy nazionali, e rappresenta un forte elemento di qualificazione dell'offerta territoriale complessiva dell'area. In poche parole, agisce da marchio, quale sinonimo di garanzia.

La percezione delle diverse destinazioni e, soprattutto, la percezione della loro capacità di soddisfare i bisogni e di generare emozioni costituiscono elementi strategici nell'influenzare i flussi turistici. Se una destinazione vuole mantenere o aumentare la sua competitività deve saper comunicare i suoi elementi distintivi, di valore e di scelta, sul mercato e, al contempo, deve evolversi in modo tale da continuare a soddisfare le preferenze, in continua trasformazione, dei consumatori. Disporre di un patrimonio naturale e culturale, anche di eccellenza, costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente per il turismo se poi la domanda non è in grado di percepirla nella sua accessibilità o ancor peggio, non è messa nella condizione di coglierla in maniera soddisfacente.

I dati recenti, anche in ottica comparata con nostri tradizionali competitor europei, fanno riflettere sulla potenzialità del comparto per il prossimo futuro. L'Italia, nonostante la rilevanza del patrimonio storico artistico e della propria cultura, nel corso degli ultimi anni perde di peso per quanto riguarda il numero di arrivi internazionali (46 milioni) surclassata da Francia (79 milioni) e Spagna (57 milioni) (Organizzazione mondiale del turismo, Tourism Highlights 2012). Il dato è confermato dall'andamento a livello di brand com-

plessivo del sistema paese (Country brand index, Futurebrand 2012), che vede uscire l'Italia dalle top ten (di cinque anni fa), per assestarsi oggi al 15esimo posto. Tuttavia, alla voce "immagine turistica", mantiene un solido primato.



di Magda Antonioli,  
direttore del Met,  
Master in economia  
del turismo  
della Bocconi

Tale voce, risultante da una valutazione condotta su 7 variabili (value for money, attrazioni, alloggio, cucina, shopping, spiagge e vita notturna), continua a riconoscere al nostro paese, da più di un triennio, posizioni di vertice assoluto per quanto riguarda la qualità del cibo, le tradizioni gastronomiche e il livello dei ristoranti e di vertice relativo (terzo posto), sia per quanto riguarda le attrazioni turistiche che lo shopping. Il primato del brand Italia sembra da ricondursi alla sua capacità di unire, nella mente dei consumatori, lusso, patrimonio, valori, tradizioni e autenticità (valori sempre più ricercati dai turisti provenienti dai nuovi mercati). Si osservi che Francia e Spagna, nonostante il numero di turisti molto più lusinghiero del nostro paese, sembrano non porsi con un'immagine turistica altrettanto forte. La Francia risulta terza in classifica, mentre la Spagna è quindicesima. Opposte però sono le strade percorse dalle due nazioni: se la Francia scala ben due posizioni in due anni (dal quinto al terzo posto), la Spagna, invece, ne perde ben 12 passando dal terzo al quindicesimo.

A sostegno del primato raggiunto dall'Italia a livello di immagine turistica, concorre poi anche un'altra voce: la "decisione di visitare una nazione per stabilire relazioni commerciali". Ebbene secondo quanto suggerito dall'ultimo rapporto di Futurebrand, qua ci classifichiamo quinti al mondo. Cosa trarre da tali indicazioni? Un insieme di valori presenti e riconosciuti che, se supportati da azioni sinergiche nell'ambito del patrimonio culturale e del brand collettivo da parte dell'Agenzia turistica nazionale (Enit) e da un'ideale azione congiunta da parte degli operatori privati, può fare ben sperare per l'andamento futuro del settore. ■

*L'immagine del made in Italy rischia di restare ancorata ai film in bianco e nero. Ecco quanto vale e quali sono, settore per settore, dal turismo all'industria, dalla cultura alla moda fino all'agroalimentare, le leve su cui agire*

## Brand Italia

di Bruno Busacca @

Le recenti acquisizioni di Bulgari e Loro Piana, entrambe valorizzate con multipli record (nel secondo caso per un importo superiore a 21 volte il margine operativo lordo), sono eccellenti esempi dello straordinario appeal del made in Italy e della necessità, sempre più impellente, di rafforzare il brand Italia.

La forza di una marca dipende da tre componenti cognitive: l'identità (brand identity), la consapevolezza (brand awareness) e l'immagine (brand image). L'identità di marca è il complesso di fattori che ne consentono il riconoscimento e l'insieme di valori che ne hanno determinato la nascita e ne caratterizzano lo sviluppo. La consapevolezza è invece legata alla forza del nodo marca nella memoria, che si riflette nella capacità di identificarla ed evocarla in condizioni diverse, mentre l'immagine può





# , come rafforzarne il valore

essere definita come l'insieme delle associazioni cognitive e affettive evocate dalla marca.

La marca Italia va rafforzata individuando e comunicando chiaramente, all'interno e all'esterno del nostro paese, i valori che ne costituiscono il codice genetico. Questi valori sono il fondamentale criterio di selezione delle scelte strategiche operate e da operare in chiave prospettica. Definiscono pertanto l'attitudine evolutiva della marca, il progetto che ha guidato e orienterà il suo sviluppo verso gli obiettivi della consistenza e della continuità. L'identità di una marca-paese deve essere attentamente raccordata con quella che caratterizza le marche delle singole imprese, che a quel paese appartengono. Ciò per massimizzare i vantaggi derivanti dalla loro interazione, rispettandone i diversi livelli di astrazione. Nell'ot-

tica della marca-paese, infatti le marche-impresa rappresentano una delle tangibili manifestazioni dei valori che ne definiscono l'identità, mentre nell'ottica delle marche-impresa, la marca-paese costituisce un'associazione cognitiva di livello più astratto, che grazie ai suddetti valori arricchisce di ulteriori valenze l'immagine dei beni e servizi offerti al mercato.

La marca Italia gode di una consapevolezza profonda, ma di ampiezza limitata dal-

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

*Dean di SDA Bocconi School of management,  
è professore ordinario presso il Dipartimento  
di marketing. Busacca è un esperto in brand  
management e analisi del consumatore*



l'esistenza di un immaginario denso di stereotipi, incapace di evidenziare e valorizzare la straordinaria vitalità competitiva delle molteplici imprese, autentici campioni nascosti, che esportano in tutto il mondo competenze tecnologiche di avanguardia, innovazioni di prodotto e di processo, qualità di prodotto e di servizio. Secondo un recente studio di Fondazione Symbola, in collaborazione con Fondazione Edison e Unioncamere, i prodotti italiani primi al mondo per saldo della bilancia commerciale generano 63,3 miliardi di dollari di surplus. Pochi sanno che ben il 56,7% di tale cifra è ascrivibile ai settori dell'automazione meccanica, della gomma e della plastica, della carta, del vetro e della chimica; il 43,3% ai settori tipicamente connessi allo stile di vita italiano (abbigliamento e moda, beni alimentari e vini, beni per la persona e per la casa).

La marca Italia va rafforzata a livello d'immagine, assumendo la prospettiva dei target rilevanti da conservare e da attrarre (imprese, studenti, forza lavoro qualificata, turisti, imprenditori), identificando per ciascuno di essi i concorrenti più significativi e agendo con decisione sui cosiddetti *point of parity* e *point of difference*.

I primi rappresentano le condizioni necessarie, ancorché non sufficienti, per la credibilità della marca nei diversi territori competitivi. I secondi sono alla base della preferenza verso la marca stessa. Entrambi ne definiscono il posizionamento e, nel caso di una marca-paese, si collegano all'efficienza e all'efficacia (attuale e prospettica) della politica, della finanza, del lavoro, della giustizia, della scuola, delle infrastrutture. Da questa constatazione si deduce l'elevato grado di urgenza che dovrebbe caratterizzare le strategie di miglioramento del brand positionig del paese.

L'azione su queste tre aree di rafforzamento dovrebbe essere accelerata anche dalla necessità di valorizzare appieno un evento come l'Expo 2015. Ciò implica la definizione di responsabilità e ruoli organizzativi necessari per migliorare identità, consapevolezza e immagine dell'Italia, in modo da amplificarne il potenziale di attrazione di risorse, accrescere la competitività delle nostre imprese sui mercati globali, aggiungere valore alla loro offerta e costituire, proprio grazie a tale valore aggiunto e prima di perdere altri brand preziosi, un'efficace barriera a difesa della migliore produzione nazionale. ■

## MODA

### Il made in Italy? Chiedetelo agli inglesi

**L**a moda è da sempre una delle anime del made in Italy. È capace di esprimere marchi globali, durevoli e invidiati dai gruppi stranieri. Acquisizioni come quella di Louis Vuitton (LVMH) di Loro Piana, un leader di qualità nell'abbigliamento maschile, provano il valore dei marchi e dei prodotti delle nostre aziende.

I dati economici parlano però di una sofferenza nelle vendite. Il 2012 si è chiuso con un fatturato di settore pari a 50,4 miliardi di euro, con un calo del 4,4% sul 2011. Mille e 300 aziende sono sparite, con la perdita di circa 16 mila lavoratori. Questi risultati nascondono un divario fra un mercato interno in calo costante ed esportazioni che reggono e in alcuni casi migliorano. I tassi di crescita maggiori per l'abbigliamento italiano sono in Cina (+18,3% nel 2012), Stati Uniti (+15,1%) e Giappone (+14,9%). Francia, Germania e gli altri mercati europei registrano invece un calo vistoso. Il primo trimestre del 2013 conferma questo trend, con un mercato italiano in calo (-2,2% sullo stesso periodo del 2012) ed esportazioni in miglioramento (+1,2%, dati Sistema moda Italia). Un andamento simile si registra per pelletteria e calzature.

I risultati di settore si ripercuotono sulle performance delle singole aziende: crescono imprese come Prada e Ferragamo, che hanno storicamente una forte presenza commerciale all'estero e soprattutto in Asia; sono in difficoltà i campioni nazionali che dipendono prevalentemente dal mercato italiano, come Geox, che ha dovuto recentemente presentare un piano di esuberi.

L'Europa, sia pure stagnante, resta un presidio fondamentale per la legittimità del marchio. Il mercato cinese desta attualmente qualche preoccupazione, a causa del rallentamento della crescita locale.

Gli imprenditori italiani sembrano comunque pronti a entrare nei mercati emergenti più giovani, come dimostra Zegna, che quest'anno è stata la prima azienda occidentale del lusso ad aprire un negozio nell'Africa subsahariana (a Lagos, in Nigeria). Nel 1981, Zegna era stata anche la prima a entrare in Cina.

In questo complesso contesto di mercato, la moda italiana può contare sul perdurare di un vantaggio competitivo nella manifattura. Dopo anni di ricerca di produttori a basso costo nei paesi asiatici, il settore sta recuperando a livello globale i valori della produzione artigianale. La lavorazione dei tessuti, la modellatura, il ri-



di Nicola Misani  
e Paola Varacca, docenti  
del Dipartimento di  
management e  
tecnologia della Bocconi

como, la maglieria e altre attività manifatturiere premiano ancora la destrezza manuale e la tradizione, quanto meno nella fascia di alto di gamma dove si crea il valore di un marchio. Il crescente desiderio di personalizzazione del prodotto da parte dei clienti porta a un recupero della sartorialità. Le aziende italiane hanno consolidato i loro punti di forza in questo campo, come dimostrato di nuovo dalle aziende straniere, che si affidano a fornitori italiani, o li acquistano, o sviluppano i loro insediamenti produttivi nei nostri distretti, per esempio nel Vicentino o in Toscana.

La provenienza italiana del prodotto entra anche nelle politiche di comunicazione di queste aziende. In una recente intervista, il ceo di Jimmy Choo, celebre marchio inglese di scarpe, ha dichiarato: "Tutti, ma proprio tutti, i prodotti Jimmy Choo sono prodotti in Italia, quindi l'Italia è al centro della nostra produzione artigianale. In quanto marchio di lusso, incentrato sugli accessori, consideriamo il made in Italy come una parte essenziale della nostra brand identity e un segnale fondamentale della qualità dei nostri prodotti" (Il Sole 24 Ore, 28 giugno 2013). ■





## CORSI TAGLIATI ADDOSSO

L'attività di formazione e ricerca di SDA Bocconi nel campo della moda è raggruppata nella Piattaforma Fashion & Design Management, coordinata da Erica Corbellini, il cui obiettivo è aiutare a sviluppare, con le aziende, le competenze manageriali per il settore moda-design-lusso-lifestyle. Ai giovani professionisti è indirizzato il Mafed, Master in Fashion, experience & design management, rivolto a chi aspira a una carriera manageriale internazionale. Il Mafed, in collaborazione con la Fondazione Altagamma, offre un percorso che unisce eccellenza accademica con una vasta serie di opportunità sul campo, quali field projects e visite in aziende. Nella formazione executive, la piattaforma propone 5 programmi brevi, che si svolgeranno tra ottobre e novembre, per fornire a imprenditori e manager gli strumenti per governare le aree chiave del business e far fronte al contesto competitivo sempre più complesso. I programmi affronteranno, tra l'altro, la gestione strategica dei canali retail, l'ingresso nei mercati internazionali a rapida crescita e come creare valore puntando sul brand. La piattaforma inoltre offre alle aziende del settore moda anche ricerche mirate, volte a comprendere e analizzare le evoluzioni e le logiche del mercato, e progetti formativi su misura per soddisfare esigenze specifiche. E anche attiva la Community fashion & design per condividere informazioni e favorire un network con i partecipanti e le aziende.

[www.sdabocconi.it/moda](http://www.sdabocconi.it/moda)  
[www.sdabocconi.it/mafed](http://www.sdabocconi.it/mafed)



## AGROALIMENTARE

### Sei azioni per continuare a crescere

**N**ella sua totalità, che si estende dalle produzioni agricole per arrivare alla distribuzione e alla ristorazione, l'agroalimentare italiano vale quasi 250 miliardi di euro, circa il 16% del pil. Sul piano delle sole trasformazioni industriali, si tratta di circa 130 miliardi, il secondo settore manifatturiero, con oltre 6.250 aziende con più di nove addetti.

Dopo anni di crescita dei consumi domestici, le imprese del settore fronteggiano ora il loro calo e il 2013 sta confermando la tendenza al ribasso del 2012. Secondo l'Ismea, Istituto di servizi per il mercato agroalimentare, nei primi tre mesi dell'anno l'acquisto di prodotti alimentari nel nostro paese è diminuito del 2,3%, colpendo in misura differente ma generalizzata le diverse categorie di prodotti. In questo contesto spicca la crescita dei consumi di prodotti Bio, in controtendenza e in espansione di oltre il 5%.

Soddisfazioni decisamente maggiori si ottengono dai mercati esteri. Il 2012 ha fatto registrare un'ulteriore crescita delle esportazioni, che hanno raggiunto quasi i 25 miliardi di euro, il 19% del fatturato complessivo, con un aumento del già positivo saldo della bilancia commerciale. Le categorie più importanti per l'export sono vini, mosti e aceto (21% del totale), dolci e confetterie (13%), conserve e composte di frutta e ortaggi (12%), latticini e formaggi (9%), pasta (8%), oli e grassi (7%), carni preparate (5%) e caffè (4%). Questa tendenza positiva è confermata dai primi mesi del 2013, con un +8%. Se è l'estero dunque la direttrice di crescita più importante alla quale le imprese del settore alimentare devono guardare, non si può non segnalare come i risultati fin qui raggiunti siano però inferiori a quelli di Germania, Francia e Spagna, la cui quota di export è compresa tra il 22 e il 29% del fatturato totale delle imprese del settore.

Affinché la crescita internazionale possa aumentare ulteriormente sono necessari alcuni interventi strategici di non poco conto e decisamente urgenti.

Innanzitutto la consapevolezza che la qualità delle produzioni da sola non è sufficiente e che deve essere affiancata da una superiore capacità di fare marketing dei prodotti e dei brand nostrani, così come occorre rafforzare l'organizzazione produttiva e distributiva per servire mercati lontani e gli operatori della grande distribuzione, che possono favorire la penetrazione di quote di mercato non presidiate in mercati già consolidati e l'ingresso in nuovi mercati.

Secondo, non avere timore dell'italian sounding, il fenomeno per il quale soggetti stranieri immettono sui mercati prodotti che evocano l'Italia pur provenendo da altri paesi e che è stimato in circa 60 miliardi di euro (6 miliardi di contraffazione e 54 di italian sounding, per l'appunto), ma cogliere le opportunità attraverso la valorizzazione delle superiori qualità che il nostro paese spesso esprime, così come hanno saputo fare le aziende della moda.

Terzo, aumentare la dimensione delle nostre aziende con acquisizioni e aggregazioni. Da sempre si parla di fare sistema, a livello nazionale e/o locale, ora diventa una scelta strategica non più differibile.

Quarto, la capacità di bilanciare il presidio di mercati storici (Ue, Usa e Canada) con le opportunità offerte dai mercati emergenti, non solo i Bric, ma anche il Medio e l'Estremo oriente. Quinto, valorizzare la ricchezza territoriale e la varietà di produzioni senza cadere nel localismo. In Italia ci sono oltre 400 dop, circa un terzo del totale europeo. Se ciò testimonia la ricchezza di tradizioni e di culture che da sempre ci è riconosciuta a livello mondiale, tuttavia rischia di frammentare eccessivamente la nostra offerta e presenza sui mercati esteri. Infine, ma non meno importante, accrescere le competenze e le logiche manageriali con le quali si affrontano le sfide internazionali. Le piccole dimensioni, spesso richiamate con riferimento alla mancanza di risorse finanziarie e organizzative, sovente si caratterizzano anche per la scarsa cultura manageriale con cui le aziende operano nei diversi mercati. ■



di Massimiliano Bruni,  
SDA Bocconi professor  
di strategia e  
imprenditorialità

## DOVE STUDIANO I MANAGER DELLA BUONA TAVOLA

Per offrire una preparazione completa e specialistica per un settore così in crescita nel 2009 SDA Bocconi ha lanciato il Master of management in food & beverage, un programma in inglese per la formazione di figure manageriali nel settore food & beverage e nei settori collegati quali hotelierie, ristorazione e retailing. Le ammissioni alla prossima edizione, che parte a gennaio 2014, sono aperte fino a fine novembre. A luglio invece sono partite le attività del Bio Management Lab, il nuovo osservatorio di SDA Bocconi dedicato allo studio del comparto del prodotto agroalimentare biologico e i suoi futuri scenari. L'osservatorio analizzerà le dinamiche che guidano i modelli di business specifici del settore, soprattutto dal punto di vista dei protagonisti della filiera produttiva: i produttori agricoli e i consumatori. Da dieci anni invece è attivo l'Osservatorio Vino di SDA Bocconi, dedicato allo studio dei mercati e dell'innovazione nella filiera enologica. L'osservatorio offre alle aziende lo studio dell'evoluzione dei sistemi vitivinicoli e dei mercati internazionali e attività di informazione e formazione coinvolgendo istituzioni, associazioni e consorzi.

[www.sdabocconi.it/mfb](http://www.sdabocconi.it/mfb) - [www.sdabocconi.it/it/sito/bio-management-lab](http://www.sdabocconi.it/it/sito/bio-management-lab)  
[www.sdabocconi.it/it/sito/osservatorio-vino](http://www.sdabocconi.it/it/sito/osservatorio-vino)

## PATRIMONIO CULTURALE E AMBIENTALE

### La carica dei 500: quando la gestione è messa al bando

**S**embra quasi automatico associare il paesaggio, i monumenti, la cultura al marchio Italia; per esprimerci nel linguaggio di management, potremmo dire (e lo sentiamo dire) che il paesaggio, i monumenti e la cultura rappresentano risorse che caratterizzano il nostro paese, lo distinguono dagli altri e che quindi, se ben utilizzate, possono orientare le scelte dei consumatori di tutto il mondo, siano essi turisti in cerca di svago, studenti in cerca di conoscenza, artisti in cerca di ispirazione, professionisti delle filiere culturali in cerca di un'occupazione di prestigio. Per quanto l'analogia sia arida, e per quanto ci si esprime in termini molto diversi, per lungo tempo l'Italia è stata destinazione ideale di prestigio proprio in virtù di queste risorse.

A guardare gli indicatori di risultato, sembrerebbe però che queste risorse non siano più adeguate a essere elemento distintivo del nostro paese, e addirittura fonte del suo vantaggio competitivo: l'Italia fatica sempre più a sostenere la competizione internazionale come destinazione turistica, i consumi culturali da parte delle famiglie italiane calano (e nel complesso, nel 2012, si sono registrati 4 milioni di visitatori in meno nei siti della cultura), e le istituzioni del settore in cui siano presenti professionisti internazionali si contano sulle dita di una mano.

Forse il paesaggio, i monumenti e la cultura non sono più elementi adeguati a segnare l'immaginario collettivo riguardo all'Italia, a esprimere la nostra specificità, a caratterizzare le nostre competenze. Se è così meglio saperlo.

E in questo caso la colpa è del paesaggio, dei monumenti, della cultura? Se pensiamo sia così, bene abbiamo fatto a disinvestire con decisione negli ultimi anni e a portare l'investimento dello Stato ai ridicoli livelli attuali, pari allo 0,16% del pil.

A che serve investire in risorse che non rendono? E quindi allora bene faremmo a togliere i monumenti dal retro delle nostre monete, a cancellare l'art.9 della Costituzione e a trovare nuove icone per il marchio Italia.

La contraddizione è evidente: il consenso non manca quando occorre riconoscere a parole il valore simbolico ed economico del patrimonio, ma nei fatti è molto più difficile da ottenere quando si tratta non già di essere disposti ad investire nelle risorse e nel rafforzamento delle competenze necessarie per la conservazione e la valorizzazione della memoria, ma ancor prima di par-

larne, di istruire la pratica.

Intanto, mentre si ritira il ghiacciaio dei fondi e dell'attenzione istituzionale, scopriamo un nucleo di terreno attivo che va sviluppandosi attorno ai materiali morenici; la recente moda dei bandi per l'innovazione culturale ha fatto emergere una vitalità inaspettata da parte di un gran numero di iniziative private, dalle associazioni, alle fondazioni, ad alcune istituzioni culturali particolarmente attente al rapporto con il loro territorio.

Ogni bando in media riceve 500 proposte per progetti di valorizzazione e di conservazione. Molte delle iniziative presentate sono abbozzate e molto difficilmente sostenibili; tuttavia i loro proponenti indicano con chiarezza la volontà di

mettere il patrimonio al centro, come bene di tutti e di ciascuno e come elemento di identità, premessa indispensabile perché diventi elemento di attrazione.

È un segnale molto importante, che dice che esiste un tessuto pronto a sostenere una politica di marchio costruita in modo capillare attorno al patrimonio; e che è possibile immaginare una collaborazione fra diverse categorie di attori e fra i grandi attrattori culturali e artistici da un lato e la rete di siti minori dall'altro.

Costruire contesti e mercati perché questo si realizzi è una sfida importante per fare delle nostre risorse artistiche e paesaggistiche un elemento fondante del marchio Italia: in culture we trust. ■

## Chi detta la legge dello s

*La tutela del made in è il campo di battaglia tra paesi, aziende, europee e non. Dal Chianti all'iPad fino agli orologi svizzeri, o*

di Giorgio Sacerdoti @

**L**a battaglia per il made in Italy è diventata impegno per valorizzare qualità, innovazione, buon gusto quali caratteri dei nostri prodotti, associati all'italian style. La definizione legale di cosa si intenda per un prodotto fatto in Italia quindi non è decisiva, perché quello geografico merceologico non è l'unico criterio. Non a caso marchi come Armani a Tod's valorizzano il loro nome: il brand vive della reputazione associata al nome del produttore, cui in questi casi è associato lo stile italiano. Per le fasce medie del mercato e a tutela dalla contraffazione, la protezione giuridica è comunque importante. Molti nostri produttori ritengono fondamentale poter obbligare il produttore straniero, soprattutto di paesi noti più per il basso costo che per la buona qualità, di indicare l'origine del loro prodotto. Se ciò induca il consumatore a preferire il nostro prodotto, anche se più caro e a prescindere dalla qualità è però dubbio. Basti pensare al made in Germany. Imposto dalla Gran Bretagna prima della guerra 1914-18 per dissuadere il consumatore inglese dal comprare prodotti tedeschi, divenne poi un segno dell'eccellenza delle produzioni tedesche.

Comunque sia, la materia è di competenza europea e non più italiana, tant'è che una nostra leggina del 2010, che obbligava i prodotti moda e arredo venduti in Italia a indi-

care il paese di produzione, fu bloccata dalla Commissione europea. Il nord Europa è da sempre contrario all'obbligatorietà dell'indicazione d'origine, considerata protezionistica. Inoltre l'origine dovrebbe applicarsi al prodotto importato così come a quello fabbricato nella Ue: l'indicazione sarebbe dunque made in Europe e non made in Italy, una indicazione di scarso vantaggio per i nostri produttori. Sempre più i prodotti poi sono fatti in più paesi, sicché il prodotto indicato come nazionale contiene spesso un'importante componente straniera. I requisiti legali del made in diventano così oggetto di una battaglia tra settori, e aziende,



di Paola Dubini,  
direttore del centro di  
ricerca Ask Bocconi, Art,  
science e knowledge



@giorgio.sacerdoti  
unibocconi.it  
Professore ordinario di diritto internazionale  
della Bocconi



## ECONOMIE ARTISTICHE

Lo studio e la gestione della cultura in tutte le sue forme sono al centro di due corsi di laurea della Bocconi: al triennio c'è Economia e management per arte, cultura, comunicazione, mentre al biennio c'è la specialistica in Economics and management in arts, culture, media and entertainment. L'Ask è invece il centro di ricerca della Bocconi dedicato proprio ai temi dell'industria culturale e ai suoi aspetti economici. Alla SDA Bocconi è presente il Masp, il Master in management dello spettacolo. Si tratta di un corso full time di 12 mesi teso a fornire strumenti gestionali e manageriali dedicati al settore delle performing arts.

[www.unibocconi.it/clear](http://www.unibocconi.it/clear)

[www.unibocconi.it/acme](http://www.unibocconi.it/acme)

[www.ask.unibocconi.it](http://www.ask.unibocconi.it)

[www.sdabocconi.it/masp](http://www.sdabocconi.it/masp)

# tile italiano

**settori merceologici e istituzioni  
gni prodotto ha le sue regole**

diversamente dipendenti o delocalizzate all'estero. Si veda il caso della Svizzera dove si è deciso che un orologio può definirsi swiss made con una componente non elvetica fino al 40%. Ancora: l'iPad è importato negli Usa dalla Cina, un import che pesa non poco sulla bilancia dei pagamenti verso la Cina. Ma è chiaro che esso incorpora al 100% la ricerca fatta in California da Apple.

Tutto ciò spiega perché neanche il Parlamento europeo sia riuscito a sbrogliare la matassa e a convincere il Consiglio europeo a varare una normativa in materia. L'ultimo sviluppo è la proposta della Commissione di inserire l'origine come uno dei requisiti della sicurezza e tracciabilità di tutti i prodotti nel prossimo regolamento europeo in materia. Inoltre, le regole del Wto consentono che i paesi impongano il requisito del made in purché con modalità non discriminatorie. Di una particolare tutela godono poi le denominazioni di vini e alcolici legati alle caratteristiche dell'area di produzione: è vietato chiamare Chianti o Champagne un vino o spumante non prodotto nella zona tradizionale. La richiesta dell'Ue per allargare questa tutela ad altri prodotti alimentari tipici è stata invece osteggiata dai paesi (come Canada e Australia) dove i nostri emigrati si sono messi a produrre le specialità delle loro terre d'origine. ■

## INDUSTRIA DEI BENI STRUMENTALI È qui la vera ricchezza del nostro marchio

**A** parte il glamour della Ferrari e i marchi meno prestigiosi di Fiat, Pirelli, Pirelli e Piaggio, peraltro tutti appartenenti al mondo auto-motociclistico, nell'immaginario collettivo dei consumatori italiani il brand Italia non è percepito nel mondo dei beni strumentali, ovvero delle macchine-apparecchiature-componenti. Eppure va detto che l'insieme dei beni di consumo protagonisti del made in Italy generano meno del 30% delle esportazioni totali. A questi si aggiunge un 10% dei mezzi di trasporto. Quindi più del 60% del made in Italy esportato è costituito proprio da tutti quei beni intermedi e finali che raramente affiorano nella pubblicità dei media popolari, cioè meccanica strumentale-elettrica-elettronica (27%), chimica-farmaceutica-gomma-plastiche-materiali da costruzione (17%), metallurgia (quasi 13%) e prodotti da raffinazione di petrolio-gas (4,5%). Aggiungiamo che, sempre nel 2012, la sola meccanica strumentale generava un avanzo della bilancia commerciale manifatturiera (54 miliardi di euro) pari al doppio dei 26 miliardi attribuibili al made in Italy tradizio-



di Fabrizio Onida,  
professore di economia  
internazionale  
della Bocconi

nale. Nella meccanica strumentale l'Italia realizza il terzo avanzo commerciale nel mondo, dopo Giappone e Germania. I prodotti di cui parliamo includono l'intera gamma delle macchine operatrici da cui dipende l'industria manifatturiera: macchine utensili per le diverse lavorazioni, apparecchiature per generazione e distribuzione di energia, impiantistica e ingegneria, chimica delle specialità, farmaceutica, nonché una gamma sconfinata di componenti meccaniche ed elettriche come rubinetteria, pompe, compressori e sistemi di trasmissione meccanica e quant'altro. Si allarga sempre più l'area dei beni strumentali riconducibili a mecatronica (combinazione di meccanica ed elettronica) e robotistica per l'automazione industriale. Il successo competitivo, i marchi e la reputazione internazionale di questa parte meno nota del made in Italy poggiano su diversi fattori. Innanzitutto, il veloce aggiornamento tecnologico, derivante anche da attività formale in house di ricerca di laboratorio con relativi brevetti, ma molto spesso da acquisizione di conoscenze e brevetti dall'esterno o direttamente approvvigionandosi di componenti e materiali importati. E poi la continua, capillare e flessibile attività innovativa di prodotto e di processo, mirata a fornire il massimo di adattamento alle specifiche esigenze del cliente; la capacità di assemblare macchine e componenti entro interi sistemi di automazione complessa; l'affidabilità dei prodotti e tempestiva offerta di servizi di assistenza post-vendita, anche in remote regioni del mondo. Infine, la disponibilità ad accettare anche forti contrazioni dei margini sul prodotto-servizio esportato, quando le fasi di cambio forte dell'euro impongono un contenimento dei prezzi all'export. Molto conta un patrimonio ancora invidiabile di competenze ingegneristiche e tecniche formate in scuole di eccellenza. In questa area operano molti marchi, ben conosciuti dalla clientela specializzata ma meno noti al grande pubblico, che fatturano oltre 300 milioni fino a punte di oltre 10 miliardi, occupano da 500 a migliaia di addetti e gestiscono decine di impianti e affiliate nel mondo. Giusto per citarne alcune, si tratta di aziende come Techint, Danieli, Maccaferri, Camozzi, Ansaldo Sistemi, Interpump, Ferrol, Manuli, Marposh, Prima Industrie nell'impiantistica; STM nella microelettronica; Brembo, Marelli, Carraro, Officine Meccaniche Rezzatesi nei componenti di autoveicoli; Coesia e IMA nei sistemi di imballaggio; SCM nelle lavorazioni di legno e altri materiali; VM Motori e Lombardini nella motoristica; Gewiss, Saes Getters, Fiamm, BTicino nella componentistica elettrica; Mapei, Mossi&Ghisolfi nella chimica e materiali da costruzione; Esaote, Bracco, Sorin nell'elettromedicale; Recordati, Zambon, Sigma Tau, Menarini, Chiesi, Dompé nel farmaceutico. Questa forza del brand Italia è destinata a durare e creare ricchezza per il paese. ■





@marco.percoco  
unibocconi.it

Assistant professor presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico, insegna tra l'altro economia del territorio e scenari economici

# Area C, così piccola non funziona

*Un'analisi degli effetti del sistema di pedaggio del centro di Milano evidenzia soltanto deboli miglioramenti dell'aria e limitati a un breve periodo successivo all'introduzione*

di Marco Percoco @

**G**arantire una buona qualità della vita, soprattutto in termini di miglioramento della qualità dell'aria, è diventato il tema di tutte le azioni di governo urbano su scala europea.

Le città italiane, e tra queste soprattutto quelle del Nord, sono tra le più inquinate d'Europa secondo le indicazioni della World health organization, un problema dovuto, sebbene non esclusivamente, a una mobilità che mal si concilia con la sostenibilità ambientale.

La gestione dei flussi di trasporto nelle città sta, dunque, conoscendo un periodo di grande fermento e sperimentazione di strumenti che vanno dai classici interventi restrittivi (zone a traffico limitato, domeniche a piedi o le vecchie targhe alterne) a meccanismi di pagamento per la fruizione di determinati servizi e per il passaggio in date zone. In quest'ultima categoria, il road pricing si sta affermando come uno strumento particolarmente interessante, flessibile ed efficace. Questo consiste in una tassa per entrare in una determinata area, tipicamente il centro città, e pari, in linea di principio, al valore economico che la collettività attribuisce all'aria pulita, ovvero al danno provocato inquinando.

Molte città hanno introdotto sistemi di road pricing per ridurre congestione e/o inquinamento: Londra, Bologna, Oslo, Bergen,

Stoccolma, Hong Kong e altre.

Milano è stata tra le prime a pensare a un sistema di pedaggio del centro urbano e a introdurlo nel gennaio 2008 (Ecopass) con tariffe che andavano da 2 ai 10 euro a seconda del veicolo su un'area pari a 8,2 chilometri quadrati. Nel gennaio 2012 l'Ecopass è diventato Area C, aumentando le categorie di veicoli soggetti a tassazione e unificando l'importo del pedaggio a 5 euro.

La questione oggi sul tavolo dei decisori pubblici è se e quanto questi interventi siano stati efficaci nel migliorare la qualità dell'aria e, dunque, a ridurre la concentrazione di alcuni inquinanti.

Se consideriamo le concentrazioni medie di benzene, monossido di carbonio, ozono, polveri sottili (Pm10 e Pm2,5), diossido di azoto e diossido di zolfo a Milano sul periodo 2004-2007 e le confrontiamo al periodo successivo all'introduzione dell'Ecopass (quindi, sugli anni 2008-2011), effettivamente si osservano significative riduzioni su tutti gli inquinanti (circa il 10% di contrazione). In realtà, questo esercizio è spurio in quanto non considera un trend decrescente pluriennale, la ciclicità e, soprattutto, le diverse condizioni climatiche dei diversi anni.

Così, se si tiene conto di tutti questi altri fattori, la situazione cambia notevolmente ed è possibile osservare riduzioni significative solo di monossido di carbonio e di pol-

veri sottili, ma limitate ai giorni immediatamente successivi l'attivazione della tassa. Questi effetti benefici scompaiono, però, già dopo una settimana e sono riscontrabili anche nel caso dell'introduzione di Area C, sebbene con alcune piccole differenze.

Le ragioni di tale inefficacia rispetto agli esempi virtuosi di Stoccolma e Oslo non sono facili da comprendere, data la penuria di dati a disposizione. Ciononostante, è possibile avanzare alcune ipotesi. Innanzitutto, l'area di applicazione di Ecopass/Area C è straordinariamente ridotta per un'area metropolitana come quella di Milano, calata in una delle aree più inquinate d'Europa quale la Pianura padana. In altre parole, gli eventuali benefici in termini di riduzione dell'inquinamento su un'area di 8.2 chilometri quadrati vengono facilmente assorbiti dalle emissioni prodotte da un'area di oltre 47 mila chilometri quadrati. Inoltre, sia Ecopass sia Area C hanno reso esenti dalla tassa i ciclomotori, notoriamente inquinanti, rendendone relativamente più conveniente la circolazione ed aumentandone il numero nel centro cittadino, con un effetto negativo sulla qualità dell'aria.

Per il futuro, dunque, c'è solo da sperare in una sperimentazione che coinvolga l'intero nucleo urbano e magari metropolitano (si pensi che ad Oslo la tassa è in vigore per tutto il giorno e su praticamente tutta la città), oltre che in un'imposizione che colpisca anche le moto. ■



# Il web pubblico che risponde ai cittadini

*I siti dei comuni non possono più prescindere da alcune caratteristiche che consentono il dialogo con gli utenti*

di Elena Bellio e Luca Buccoliero @

**A**lungo sono stati considerati come uno tra i tanti canali con cui le amministrazioni si rivolgono al cittadino e spesso sono stati progettati quali mere vetrine istituzionali: sono i siti e i portali web delle amministrazioni pubbliche, i quali, a fronte di una significativa evoluzione, nell'ultimo decennio, delle aspettative del cittadino-cliente verso l'accessibilità web della p.a., salvo rare eccezioni non hanno subito adeguata riorganizzazione strategica. Il tema è rilevante soprattutto rispetto alle pubbliche amministrazioni locali e, in particolare, ai sistemi urbani, i più vicini al cittadino. In questa relazione i driver di valore del cittadino-cliente si fondano sull'esigenza di accedere a informazioni e servizi autorevoli, personalizzati e tempestivamente disponibili e sulla volontà di disporre di nuove opportunità di contatto rapido e informale con la p.a. locale e i suoi rappresentanti. Il cittadino, inoltre, esprime la volontà di avere (un certo grado di) controllo su ciò che accade o accadrà nel territorio e di poter esprimere la propria opinione e socializzarla. Internet rappresenterebbe un canale privilegiato per rispondere a tali esigenze del cittadino e i paradigmi più recenti del cosiddetto web 2.0 consentirebbero di rendere il cittadino parte attiva nella generazione di contenuti e nello scambio di esperienze, dando così soddisfazione al fabbisogno di partecipazione e socializzazione.

Il Cermes Bocconi ha sviluppato un indicatore denominato Citizen web empower-

ment index (Cwei) che rileva la presenza o l'assenza, nei siti dei comuni, degli elementi che rispondono alla nuova domanda del cittadino. Ma quali sono questi elementi?

In primo luogo, le informazioni devono essere rilevanti rispetto a specifici bisogni del cittadino, personalizzate, non sovrabbondanti, indicizzabili e fruibili. Di particolare rilievo si rivela la logica generale di esposizione delle informazioni disponibili, che dovrebbe essere sempre meno legata alla struttura organizzativa dell'ente e sempre più vicina ai bisogni specifici (life event) del cittadino: questa condizione presuppone un'adeguata segmentazione dei destinatari delle informazioni.

Inoltre, i dataset aperti dell'amministrazione devono essere accessibili, con la precisa volontà di promuoverne l'utilizzo da parte del cittadino. Solo un'articolata strategia in materia di web open government data realizza con successo obiettivi di piena trasparenza dell'amministrazione.

I dati e le informazioni, poi, devono essere georeferenziati, ossia, attraverso l'integrazione con sistemi come Google maps o similari, legare le informazioni e il territorio. Oltre a ciò, devono essere disponibili ade-

## LA RICERCA

I siti web dei comuni italiani soffrono della stessa autoreferenzialità della politica. Sono, cioè, costruiti partendo dalle esigenze della burocrazia e degli amministratori e, se valutati dal punto di vista dei cittadini, si beccano una valutazione inferiore al 4 e nove comuni su 10 non raggiungono la sufficienza. Sono i risultati di una recente ricerca di **Elena Bellio** e **Luca Buccoliero** del Centro di ricerca su marketing e servizi (Cermes) della Bocconi.

Il Citizen web empowerment index (Cwei) rileva la presenza, o l'assenza, nei siti dei comuni degli elementi che rispondono alla nuova domanda di informazioni e servizi personalizzati, di trasparenza e di interattività dei cittadini e che possono perciò promuovere un ruolo attivo di questi ultimi nel processo decisionale delle amministrazioni.

L'indice ha un valore teorico massimo di 100 e la media delle valutazioni dei 104 comuni si attesta a 37,30, l'equivalente di un voto inferiore al 4, con una forte dispersione lungo lo spettro: le valutazioni vanno da un minimo di 7,69 a un massimo - comunque non del tutto soddisfacente - di 69,23.

[www.viasarfatti25.it/cwei](http://www.viasarfatti25.it/cwei)

guati strumenti di partecipazione diretta online. Che possono essere forum, sondaggi, petizioni, reclami, o canali privati di dialogo con il sindaco e gli amministratori, oppure social network. Sebbene su questo punto il dibattito sia ancora controverso (si paventa addirittura il rischio che l'e-government possa diventare 'emotional government'), si sottolinea che la disponibilità di tali strumenti rappresenta un elemento imprescindibile di una strategia web che promuova la partecipazione attiva del cittadino.

Tuttavia, due sembrano le caratteristiche oggi davvero cruciali per garantire un reale empowerment del cittadino cliente attraverso il sito web dell'amministrazione comunale.

In primo luogo, l'evidenza concreta del ruolo del cittadino nei processi decisionali dell'ente. Ciò può avvenire in vari modi, ad esempio garantendo la piena trasparenza di tutti i contributi provenienti dai cittadini e di tutte le azioni della città per il loro effettivo recepimento, oppure rendendo i reclami visibili a tutti gli utenti dal momento della segnalazione a quello della definitiva soluzione del problema.

In secondo luogo, è ormai inevitabile la piena fruibilità dei contenuti in modalità mobile: il sito (e la città) deve essere letteralmente nelle mani del cittadino e deve sfruttare tutte le opportunità offerte dalla navigazione su smartphone e tablet. ■

@elena.bellio  
unibocconi.it

Docente a contratto presso il Dipartimento di marketing, insegna marketing research

@luca.buccoliero  
unibocconi.it

Lecturer presso il Dipartimento di marketing, insegna marketing e cittadino cliente



# Un prodotto, cento vetrine

**Come sta cambiando il visual merchandising: nell'organizzazione, nella progettazione e nel management. Ma industria e distribuzione non sempre vanno a braccetto**

di Karin Zaghi @

**P**roprio sotto i nostri occhi, il visual merchandising dell'industria, ovvero la presentazione del prodotto all'interno del punto vendita, sta cambiando natura, organizzazione, modalità di progettazione e di management. Lo dimostrano i risultati di una ricerca condotta nel 2012 su 177 aziende (Karin Zaghi, *Visual merchandising e relazioni di canale*, F. Angeli, 2013).

A cambiare è in primo luogo la sua natura, perché oggi il visual merchandising è sempre più spesso interpretato come una vera e propria attività di marketing all'interno del punto vendita, dove la comunicazione di prodotto e la valorizzazione della marca assumono un ruolo davvero primario nella gestione del portafoglio prodotti.

D'altro canto, la sola presenza in assortimento non è più in grado di garantire il risultato commerciale: occorre investire in modo sinergico su tutte le leve del visual merchandising per attivare e valorizzare il prodotto e la marca, insieme.

Cambia, poi, anche la sua organizzazione. Pur risultando ancora ampio il ricorso alla stessa forza vendita, la crescente diffusione della figura del visual merchandiser (presente in oltre il 59% delle aziende intervistate) rimarca con forza la necessaria specializzazione dei ruoli.

Tutto ciò è ancor più vero in contesti altamente competitivi, dove emergono come prioritarie la competenza e la sensibilità ai temi dell'applicazione della comunicazione visiva al punto vendita. Tuttavia, la diffusione di report di visita che misu-

rano soprattutto la presenza o meno del prodotto a scaffale più che la sua corretta comunicazione sul punto vendita evidenzia un approccio ancora fortemente centrato sulla concezione del momento distributivo esclusivamente come occasione per massimizzare le vendite.

Come a dire che, pur riconoscendo le potenzialità del visual merchandising molte aziende non sono ancora in grado di gestirle in modo compiuto e ottimale.

A parziale conferma di questa fase di transizione, nel 46% dei casi il responsabile acquisti del distributore rimane a tutt'oggi il principale referente, in un contesto in cui la capillarità e la frequenza del monitoraggio delle attività richiederebbero, invece, un più stretto rapporto con il punto vendita.

In questo senso, il controllo sul campo do-

vrà necessariamente rappresentare una delle aree di maggiore investimento: per garantire non solo un adeguato trattamento dei prodotti in termini di presenza a scaffale e di visibilità, ma anche una più ampia comprensione della reale relazione cliente-prodotto-spazio.

Sta cambiando anche il rapporto con la distribuzione, con cui aumenta l'interazione anche alla luce della maggiore enfasi sugli aspetti di comunicazione sul punto vendita per la valorizzazione dell'identità di marca e di insegna.

Il cammino verso una maggiore collaborazione non è, però, privo di tensioni: il 75% delle aziende denuncia ancora molte difficoltà nella raccolta dei dati di vendita, spesso forniti solo in misura parziale dalla distribuzione, impedendo così la stessa valutazione dell'efficacia delle iniziative poste in essere.

Non sorprende, quindi, come vi sia un accordo pressoché unanime nell'individuare nel distributore la principale fonte di resistenza: a livello soprattutto di punto vendita (67,2%), ma anche in azienda (54,8%).

E proprio la relazione con la distribuzione conduce, di fatto, ad ampie riflessioni attorno all'attuale stato di sostanziale disequilibrio all'interno del canale distributivo.

Ben lontani dall'approcciarsi alle attività di visual merchandising in modo sinergico e costruttivo, industria e distribuzione risultano ancora troppo poco propense a una reale ed effettiva condivisione degli intenti.

Va da sé che il raggiungimento dei massimi risultati in termini di efficacia ed efficienza dell'intero processo non potrà prescindere da una ridefinizione delle figure, dei ruoli e delle relative responsabilità per una chiara ripartizione delle funzioni del visual merchandising lungo l'intero canale.

Come a dire: la meta è condivisa, la strada tracciata. Ora occorre percorrerla. Fino in fondo. Insieme. ■

**Il 59% delle aziende sottolinea l'importanza della specializzazione dei ruoli, ma la collaborazione con il punto vendita resta difficile**



@karin.zaghi  
unibocconi.it

Lecturer presso il Dipartimento di marketing della Bocconi e docente senior di SDA Bocconi, Karin Zaghi insegna tra l'altro nei corsi di retailing, trade marketing & channel management e store management



**Basta un film per salvare la stagione, ma i successi al botteghino non possono essere previsti. Da nessuno**

# Oscar d'incassi

di Emanuele Teti @

**L'**industria cinematografica è una delle più affascinanti da studiare dal punto di vista economico e finanziario. Per definizione "ogni film è diverso da ogni altro" e, a differenza di molti altri prodotti la cui domanda può essere ragionevolmente stimata, il successo di una pellicola cinematografica è assolutamente incerto. Il fascino che attornia il settore cinematografico è alquanto attenuato se siamo i manager che devono decidere su quale pellicola investire, perché molteplici studi mostrano che è praticamente impossibile prevedere se un'opera sarà un successo o meno. La distribuzione di frequenza degli incassi da botteghino dei film ha, infatti, una varianza elevatissima. Cosa significa questo in termini pratici? Che i ricavi medi da film di una società cinematografica non sono assolutamente un dato rappresentativo per poter prevedere i possibili introiti a box office ottenibili da una nuova produzione. Questo perché sono sufficienti un paio di film di enorme successo (un *Avatar* dei giorni nostri o un *E.T.* degli anni Ottanta) per distorcere completamente la significatività statistica della distribuzione di frequenza.

Una mia analisi (*The dark side of the movie. The difficult balance between risk and return*) mette in risalto l'estrema rischiosità e l'incertezza economico-finanziaria del settore. Partendo da una popolazione di 4.178 film (Usa e non) proiettati nelle sale cinematografiche statunitensi dal 1988 e 1999, ho svolto uno studio su un dataset complessivo di 1.636 film, dopo aver rimosso, conformemente a studi precedenti, i numerosi film outlier che avrebbero inficiato l'inter-

pretazione statistica dei risultati. Quali sono i principali messaggi che possono essere trasmessi a chi cerca di leggere dal punto di vista economico e finanziario il settore? Essenzialmente che esiste una relazione positiva tra costo di produzione di un film e ricavi al botteghino (i film più costosi, con attori rinomati e registi affermati, di solito, incassano di più); tuttavia, in termini relativi, vi è una relazione casuale (random), come espresso dai diagrammi di dispersione, tra costi di produzione e rendimenti ottenuti, questi ultimi espressi come differenza tra ricavi da botteghino e costi di produzione, su costi di produzione stessi. Questo implica che

il processo decisionale dei manager del settore è particolarmente arduo. Perché allora Hollywood ha avuto un'espansione così forte nel corso dei decenni, nonostante l'estrema varianza che rende il cinema un settore così imprevedibile? La risposta è riconducibile al fatto che le Major hanno saputo differenziare, facendo coesistere produzioni con costi e caratteristiche molto diverse. Statisticamente, la maggior parte dei film ( $n$ ) prodotti in un anno da una casa cinematografica sono infruttuosi economicamente; tuttavia, le aziende cinematografiche sanno che sono sufficienti i ricavi di uno o al massimo due film di successo per compensare tutte le perdite degli altri  $n-1$  o  $n-2$  film. Sembra un risultato incredibile, ma è quello che avviene in verità in questo settore. Un esempio, noto ai più, può chiarire il tutto più di mille parole. *Titanic*, del 1997, ha incassato da solo nei botteghini Usa 413,2 milioni di dollari, cifra superiore a quella di altre 13 produzioni annuali con ricavo medio (30,6 milioni) messe insieme. Paradossalmente, la 20th Century Fox avrebbe potuto garantirsi un'adeguata performance economica nel 1997 contando solo su *Titanic*, anche qualora gli altri 13 film prodotti lo stesso anno fossero stati un flop al botteghino. L'unico problema è che né 20th Century Fox, né nessun altro soggetto nel settore, avrebbe mai potuto stimare in anticipo che il film di James Cameron con Leonardo Di Caprio sarebbe divenuto il blockbuster che è diventato, per un semplice motivo: "ogni film è diverso da ogni altro", ed è quindi impossibile predire il possibile successo sulla base di variabili stabilite ex-ante. ■



@emanuele.teti  
unibocconi.it

Docente del Dipartimento di finanza della Bocconi,  
insegna al corso di Gestione economico-finanziaria  
per lo spettacolo



# Infrastrutture, la carta della collaborazione

di Veronica Vecchi @

*Il modello è quello delle partnership pubblico privato, ma restano tanti i nodi da sciogliere. Intanto a mancare all'appello sono 50 mila miliardi di dollari di investimenti al 2030*



**L'**Ocse stima che il fabbisogno infrastrutturale mondiale complessivo al 2030 sarà di circa 50 mila miliardi di dollari. La sfida per molti paesi, non solo emergenti, è quindi come finanziare questo gap. Vi è sicuramente grande attenzione su come catalizzare capitali privati, sia da parte di paesi con elevati livelli di indebitamento, sia da parte di quelli in buone condizioni finanziarie. I primi, infatti, vedono nel capitale privato e nei contratti di partnership pubblico privato (PPP) la leva per realizzare investimenti non a debito o con limitati effetti sul bilancio nazionale. I secondi, invece, guardano alla capacità dei capitali privati di stimolare efficienza nei processi di realizzazione degli investimenti e gestione dei sottostanti servizi.

Poiché l'uso di capitali privati per gli investimenti pubblici avviene attraverso modelli contrattuali e procedurali con importanti differenze settoriali e regionali, e la tracciabilità e l'accesso alle informazioni sono spesso farraginosi, le stime sulla diffusione di questi modelli non sono semplici.

Sempre secondo l'Ocse, nel periodo 1985-2009 sono stati realizzati circa 1.750 investimenti in PPP, per un valore complessivo di 644 miliardi di dollari. Più del 50% di questi investimenti sono stati realizzati in Europa (37%) e negli Stati Uniti (20%), anche

se questi numeri potrebbero essere influenzati dai processi di privatizzazione tout court che hanno iniettato capitali privati nel mercato delle infrastrutture.

Il dibattito internazionale sull'impiego di modelli di PPP per la realizzazione di investimenti pubblici è stato caratterizzato dalla necessità di comprenderne, da un lato, il value for money o comunque i motivi di valore e convenienza; dall'altro, a seguito della crisi finanziaria, il come assicurare la bancabilità, ossia il finanziamento da parte delle banche.

Sul primo punto, la complessità e il perimetro non ben definito del PPP non hanno aiutato a comprendere in modo chiaro la sua maggior efficienza ed efficacia rispetto a modelli tradizionali. Vi è una certa convergenza, seppur superficiale, nel ritenere il PPP uno strumento utile per realizzare investimenti on time e on budget, ma difficili sono le analisi approfondite sul rapporto performance/costo del PPP. Proprio rispetto al costo del PPP sono stati sollevati numerosi interrogativi

quando negli ultimi anni il differenziale tra costo del capitale pubblico e privato è aumentato.

Riguardo al finanziamento, è crollato in Europa il volume delle transazioni (financial close), passati da 18 miliardi di euro nel 2011 a 12 miliardi nel 2012. Questa situazione ha reso ancor più pressante trovare nuove fonti di finanziamento per gli investimenti rispetto ai tradizionali capitali di debito. L'Ue stessa, seguita da molti governi nazionali, in primis quello inglese, sta sperimentando modalità per attirare investitori istituzionali, come i fondi pensione. Tra le forme di supporto si stanno valutando garanzie in caso di default del progetto, o al rifinanziamento post fase di costruzione; intervento di capitale pubblico nella forma di mezzanino, equity o debito. Importante, comunque, è che queste forme di intervento pubblico finalizzate a garantire la bancabilità non generino effetti distorsivi nel mercato, riducendo soprattutto gli incentivi al privato a garantire efficienza nella realizzazione e gestione del progetto. Se l'utilizzo dei capitali privati rappresenta *the only game in town* o comunque la strada verso una maggior efficienza e qualità, allora è necessario, da un lato, investire in un adeguato ecosistema (regole più snelle e maggior certezza e trasparenza delle procedure) e, dall'altro, in competenze, nel pubblico e nel privato. Soprattutto sul fronte pubblico, è auspicabile creare una linea di investimenti sui quali catalizzare tutti gli sforzi per una programmazione certa, definire solidi business case, irrobustire le strutture contrattuali e monitorare i progetti per definire lezioni apprese finalizzate a stimolare un continuo percorso di apprendimento. ■

@veronica.vecchi  
unibocconi.it

Docente presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi, è coordinatrice operativa del PPP Monitor della Bocconi







## IL LABORATORIO

**\* Il Diversity management lab di SDA Bocconi promuove la ricerca scientifica e l'attivazione di pratiche manageriali in tema di gestione della diversità nelle imprese. Si pone quindi come obiettivo quello di offrire alle aziende associate un pacchetto di servizi per sviluppare uno specifico know how sulla gestione della diversità. Tra l'altro, organizza ed effettua ricerche, sviluppa attività di benchmarking e promuove forum e workshop. Attraverso la partnership, il Lab coordinato da Simona Cuomo e Adele Mapelli ha creato un network di aziende qualificate nel gestire in modo costruttivo la diversità e le supporta nella pianificazione delle proprie azioni di diversity management.**

[www.sdabocconi.it/diversity](http://www.sdabocconi.it/diversity)



## L'altra metà del top management

### IL CORSO

Per sostenere lo sviluppo di carriere delle donne e l'accesso a posizioni di leadership, valorizzando il proprio talento, SDA Bocconi propone il corso *Leadership al femminile: costruisci la tua carriera*. Coordinato da Simona Cuomo, è destinato a donne in sviluppo di carriera o in posizioni manageriali ed è basato su una didattica esperienziale. Si discuterà di self leadership, ovvero la consapevolezza di sé e la propria autostima, di leadership nelle relazioni organizzative, il saper gestire le relazioni con i propri pari, capi e collaboratori, e di leadership nelle relazioni pubbliche e istituzionali, il gestire relazioni a sostegno del proprio progetto, il fare network e self-branding. Un questionario di self assessment prima del corso fornirà un punto di partenza per il proprio progetto di leadership. Ci sarà anche un colloquio di coaching individuale per riflettere sul proprio piano di sviluppo di carriera e realizzare un action plan personale. Si concluderà con la testimonianza di donne leader, in ottica di role modeling, e di un leader uomo, per un punto di vista maschile, e una riflessione attraverso l'arte marziale Taijiquan sulle dimensioni della leadership più difficili per le donne.

■ **Quando** 23-25 ottobre 2013 e follow up il 22 novembre

■ **Costo** 2.900 euro

■ **Info** [www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/leadership-al-femminile-costruisci-tua-carriera](http://www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/leadership-al-femminile-costruisci-tua-carriera)

Osservando il mercato del lavoro in Italia si può constatare come esso sia ancora immerso in regole e modelli in cui il pensiero e le competenze dell'identità femminile sono poco rappresentate e valorizzate. Il 47,2% della forza lavoro è infatti composto da donne che però occupano solo il 9% delle posizioni di top management.

“Questa situazione è detrativa poiché le aziende utilizzano solo metà del talento disponibile nei propri lavoratori”, spiega **Simona Cuomo**, SDA professor di leadership e coordinatrice del Diversity management lab di SDA Bocconi. “Significa rinunciare a una maggior ricchezza. La diversity della forza lavoro è il primo antidoto al conformismo, il punto da cui partire per costruire innovazione e sviluppo”.

Questo contesto, dove spesso la diversity è intesa come problema e non ricchezza, rende difficile e faticosa la gestione del potere per le donne così che molte rinunciano, autoescludendosi, allo sviluppo professionale. Inoltre, le donne che superano il soffitto di vetro tendono ad assumere comportamenti e stili di leadership assimilati a quelli prevalenti.

“Diventare leader facendo tesoro del proprio talento e valorizzando la propria natura femminile è la sfida attuale”, spiega **Adele Mapelli**, SDA professor di leadership e coordinatrice del Diversity management lab. “Un percorso complesso, perché i modelli dei decisori tendono ad autoprotgersi, e che va quindi costruito con saggezza e pazienza, trovando equilibrio tra la cultura organizzativa dell'impresa e le pratiche che la donna può sviluppare individualmente”.

Non bisogna proporre un modello gestionale antagonista o dibattere su quale, maschile o femminile, sia più utile ma ar-

ricchire quello esistente a vantaggio della collettività. Per diventare leader rimanendo donne non esiste un percorso univoco: deve tenere conto della diversità delle imprese, della propria storia personale e professionale e del proprio obiettivo. “Le tappe importanti riguardano per la maggior parte delle donne il saper dapprima riconoscere il proprio valore”, conclude Cuomo. “E poi l'individuazione di un obiettivo personale in cui ci si riconosca, la costruzione di un piano di azione coerente e la capacità di promuovere il proprio brand nel network di riferimento per trovare sostegno e alleanze”.

## LA TESTIMONE



“Il deficit di presenze femminili nel management non si colma solo con le dichiarazioni di intenti. Sono necessarie scelte strategiche e gestionali, soprattutto in un momento in cui i posti di lavoro, e le posizioni manageriali, diminuiscono e dunque anche le opportunità di evoluzione per le donne”, racconta **Elena Rubin** (nella foto), Career e Diversity Manager

presso Michelin Italia, azienda partner del Diversity management lab di SDA Bocconi, che ha frequentato il corso *Leadership al femminile*. “Da un lato è necessario rafforzare l'autoconvincimento delle donne, che devono accettare la sfida di poter essere ottime manager valorizzando le proprie risorse. Dall'altro, si deve agire sull'attitudine manageriale, accogliendo visioni diverse rispetto agli stili noti e tipicamente maschili. Bisogna sapersi guadagnare sul campo il rispetto, utilizzando al meglio le proprie modalità professionali, ma anche tipiche dell'essere femminile”.



## BOCCONIANI IN CARRIERA

■ **Manuel Alfonso** (laureato in Economia aziendale nel 2007) è il presidente del Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria di Alessandria. Alfonso è amministratore della Prisma Impianti Spa di Basaluzzo, società attiva nell'impiantistica industriale.

■ **Francesca Bellettini** (laureata in Economia aziendale nel 1994) è il nuovo direttore generale di Yves Saint Laurent. Bellettini ha dapprima lavorato nella finanza, in Goldman Sachs International e Deutsche Morgan Grenfell, poi nel lusso, per Prada e Gucci.

■ **Roberto Boggio** (laureato in Economia e commercio nel 1983) è stato dal 1° luglio nominato direttore generale della nuova central & southern region di Transcom worldwide e avrà la responsabilità di guidare la crescita dell'azienda nei nuovi mercati dell'Europa continentale, Middle East e Africa. Boggio era direttore generale dell'area mediterranea.



■ **Letizia Venturini** (diplomata all'Mba nel 1999) ha assunto a luglio la carica di ceo di MyBest. Venturini, già general manager dell'azienda, avrà la responsabilità di gestire le attività per il mercato italiano e spagnolo.



## Il laureato in finanza che fa scrivere 7 mila persone

Una piattaforma web di scrittura collettiva in cui le storie si creano insieme. Ciascuno scrive una sezione di 20 righe e il finale si delinea man mano che ogni nuovo autore aggiunge la sua parte.

Il progetto, nato un anno fa dall'iniziativa del ventiseienne bocconiano **Alessandro Biggi**, ha appena conquistato un sostanzioso finanziamento da parte di una società di venture capital, grazie al quale sta ampliando la propria attività oltre ai confini nazionali. Laureato in Finanza in Bocconi e con un master in International management all'Esade di Barcellona, lo scorso anno Biggi ha deciso di dedicarsi interamente alla nuova startup. Lanciata in occasione del Salone del libro di Torino nel 2012 e incubata da H-Farm, in un anno di vita la startup di Alessandro ha coinvolto circa 7 mila scrittori, tra i quali autori del calibro di Giorgio Faletti, e 35 mila lettori su base mensile. "In questi mesi", racconta Alessandro, "siamo cresciuti molto; l'investimento di United ventures, di 250 mila euro, ci permetterà di aprirci al mercato internazionale, lanciando il sito in versione inglese provando a replicare il caso di successo italiano". *Laura Fumagalli*

## IL CINEMA CELEBRATO DALL'ARTE

Un'esposizione collettiva per celebrare, attraverso l'arte, il cinema e i suoi grandi maestri. Ad aprire le porte a questa commistione è, dal 12 settembre al 12 ottobre, la Galleria Pisacane arte ([www.pisacanearte.it](http://www.pisacanearte.it)) del bocconiano **Roberto Ungaro** (nell'immagine un suo ritratto). La mostra si apre con le opere iper-visionarie di Enrico Pambianchi, che celebrano il regista Michelangelo Antonioni, continua con i seridécollage di Mimmo Rotella sui volti di grandi attori, espone le copie firmate da Andy Warhol della sua



rivista *Interview*. "Le due arti visive", spiega il collezionista, "s'intersecano, si fanno interpreti della contemporaneità, indagano la società e ne danno una chiave di lettura". Ungaro, laureato nel 1965, ha fondato la galleria nel 2012. "Oggi ospitiamo oltre mille opere, con artisti come Baj, Picasso, Dalí". *Andrea Celauro*

## FRANCESCO E LE ASTE BENEFICHE

Quando ancora studiava, ha fondato e quindi sviluppato, con un socio e senza far ricorso a investitori, "ma reinvestendo gli utili a discapito dei nostri guadagni", Scuolazoo.com, primo portale italiano per studenti, con oltre due milioni di iscritti, una vera e propria azienda che conta oggi su 32 collaboratori. Poi, qualche mese fa, **Francesco Nazari Fuseti**, 26enne padovano laureato in Economia aziendale e management, ha dato vita a CharityStars, prima piattaforma online di fundraising per aziende e iniziative non profit che consiste nel mettere all'asta oggetti o servizi donati da personaggi famosi.

"Abbiamo messo all'asta una maglietta usata da Giorgio Chiellini in Champions League, oppure una cena cucinata da Simone Rugiati oppure, ancora, la possibilità di stare con i Pooh nel backstage di un loro concerto", spiega Francesco, il cui guadagno corrisponde al 15% per ogni asta conclusa. "Per ora siamo riusciti a coinvolgere una decina di onlus, alcune molto note come Wwf e Medici senza frontiere. Ma se vogliamo crescere dobbiamo portare il progetto al di fuori dei confini nazionali". La prossima tappa infatti è Los Angeles: "Dove le star americane sono molto più avvezze delle nostre a partecipare a iniziative benefiche".



## BORGONOVÌ IN COMMISSIONE

Anche un docente della Bocconi tra le personalità nominate dall'assessore alla Sanità della Regione Lombardia, Mario Mantovani, nella Commissione sviluppo sanità presieduta da Umberto Veronesi. Si tratta di **Elio Borgonovi** (nella foto), ordinario presso il Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico e presidente del Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale. "La Commissione, composta da persone con differenti competenze", spiega Borgonovi, "avrà il compito di rivedere la normativa sul modello di servizio sanitario lombardo seguendo tre indicazioni. Primo, mantenere i livelli di eccellenza; secondo, rileggere, alla luce dei cambiamenti degli ultimi 20 anni, il modello basato sulla distinzione tra unità sanitarie locali, che devono definire i bisogni della gente, e gli ospedali e le altre strutture specialistiche, che hanno il compito di agire sui livelli di qualità delle prestazioni. Terzo", prosegue Borgonovi, "dare risposta alla sfida della sostenibilità di medio lungo periodo". Gli altri membri della commissione sono: Silvio Garattini, Davide Croce, Cristina Masella, Giuseppe Remuzzi, Daniela Scaramuccia, Girolamo Sirchia, Emilio Trabucchi, Gianluca Vago, Alberto Zanchetti e Alberto Zangrillo.







## TRA CREDITO E RELAZIONI



La crisi finanziaria ha evidenziato le criticità nel rapporto banca-impresa. In *Relationship Lending. Le informazioni qualitative nel processo del credito* (Egea 2013, 166 pagg., 24 euro), gli autori **Giampaolo Gabbi** e **Massimo**

**Matthias** approfondiscono le modalità dell'utilizzo delle variabili qualitative nell'ambito del credito di relazione presentando gli sviluppi teorici ed empirici più recenti nel relationship lending. E mostrando come un sistema di interazioni continue fra banca e impresa riduca l'opacità informativa tipica del modello transazionale. Le variabili qualitative possono offrire un contributo nel processo di rating assignment in un'ottica di ottimizzazione del valore.

## SE IL MARCHIO È CONTRAFFATTO

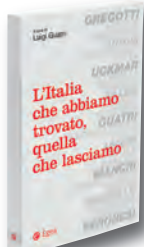


In passato livelli fisiologici di contraffazione sono stati funzionali alla diffusione di nuovi beni e mode. Oggi il consumatore riconosce un valore extra alle marche oggetto di contraffazione ed è disposto a pagare di più per gli originali. La tradizionale dicotomia tra acquirente di falso e di originale non è più una chiave interpretativa. In *Contraffazione e cambiamento economico. Marche, imprese, consumatori* (Egea 2013 184 pagg., 28 euro) **Carlo Marco Belfante**, col contributo di esperti di marketing e storici dell'economia, getta nuova luce su marca e contraffazione, autentici protagonisti della storia del cambiamento economico.



## L'Italia del dopoguerra e quella di oggi

**U**n'opera completa sull'Italia, sull'Italia che era, che sarebbe potuta essere e che non è diventata. Dieci saggi di autori diversi che, nei rispettivi campi e dai rispettivi punti di osservazione, mettono a confronto "le due Italie", come scrive il giornalista **Cesare De Carlo** nell'introduzione, "quella che venne costruita negli anni del dopoguerra e quella che ci ritroviamo ora". Ci sono il manager, il grande clinico, il tributarista, l'economista, il banchiere, il religioso, l'architetto, gli accademici, nomi come quello di **Umberto Veronesi**, **Victor Uckmar**, **Vittorio Gregotti**, **Tancredi Bianchi**, **Pier-**



**gaetano Marchetti**, **Roberto Artori**, **Ennio Apeciti**, **Francesco Billari**. È *L'Italia che abbiamo trovato, quella che lasciamo* (Egea, 2013, pagg. 272, 28 euro) volume ideato e curato da **Luigi Guatri**, che è anche autore di due dei capitoli.

Un paese, l'Italia, che è quello che soffre di più tra i grandi paesi europei nonostante alcuni indicatori economici dimostrino che anche altri, come la Francia e la stessa Germania che detta le regole nell'Unione, per non parlare di Giappone e Stati Uniti, se la passano male e nonostante ciò continuano a essere considerati ricchi. Gli autori, nei loro saggi, raccontano come

si è potuti arrivare a questo punto a partire dagli anni della ricostruzione e da quelli del boom, gli anni '60 nei quali il "marchio Italia", con i suoi prodotti di grande qualità, era stimato e ambito in ogni parte del mondo, prima che un susseguirsi di politiche irresponsabili basate sulla spesa e l'indebitamento, e non sul rigore come la Germania che ha saputo risparmiarsi nei momenti difficili, determinasse lo stallo e poi il declino. "Le imprese italiane erano semiparalizzate. Persero in pochi anni le quote conquistate nel decennio precedente", scrive ancora De Carlo, "e questo nonostante le svalutazioni monetarie". Riusciremo a risollevarci?

**Davide Ripamonti**

## COME ZARA CONFEZIONA IL SUCCESSO



Il prezzo, il gusto, la portabilità, il turn over della merce, il divertimento negli acquisti e la realizzazione dei sogni sono alcune delle caratteristiche che il marchio Zara da sempre garantisce. Elementi che la giornalista **Michela Gattermayer** evidenzia nella prefazione alla seconda edizione di *Zara. Come si confeziona il successo* (Egea 2013, 304 pagg., 25 euro) del consulente, analista economico e giornalista **Enrique Badia**. Quali sono i segreti, le caratteristiche che differenziano questo marchio dagli altri? Come si è riusciti a bilanciare due elementi apparentemente in contrasto come la standardizzazione globale di una formula ovunque vincente e l'adattamento alle realtà e ai bisogni locali? Niente di losco, come hanno fatto alcuni parlando di lavoro nero e di capitali reperiti misteriosamente, teorie mai provate e anzi smentite dai fatti. E il futuro? "La capacità di attrarre talenti e mantenere intatta la propria cultura basata sulla flessibilità, innovazione e qualità, saranno la chiave per rimanere vincenti?", questa è la domanda che pone **Barbara Slavich**, SDA assistant professor di organizzazione e personale, nella postfazione la cui risposta è affidata al futuro.







## Una Johannesburg ancora in bianco e nero

**P**iù della metà dell'economia sudafricana è concentrata nella regione di Johannesburg. Qui gli stipendi sono alti, gli espatriati relativamente numerosi, gli standard di vita elevati e la criminalità diffusa. La storia del Sudafrica e di Johannesburg è repentinamente cambiata nel 1994, quando è stata abolita l'apartheid. Se, da un lato, si promulgavano programmi come il Black economic empowerment per risarcire i cittadini sudafricani di colore delle ingiustizie subite in passato creando corsie preferenziali per l'impiego, dall'altro venivano rivoluzionati tutti gli aspetti della vita sociale. Il centro (downtown) di Johannesburg, cuore finanziario e commerciale della città, non ha resistito ai rivolgimenti ed è stato progressivamente abbandonato, fino a diventare una zona off-limits per ragioni di sicurezza. Le autorità lo stanno recuperando solo negli ultimi anni e nei fine settimana prosperano mercatini e gallerie d'arte, che rappresentano una delle poche attrazioni della città per il tempo libero, insieme a cinema e ristoranti.

I vent'anni passati dalla fine dell'apartheid non hanno comunque portato all'integrazione: bianchi e neri continuano tendenzialmente a frequentare luoghi diversi, le coppie miste sono ancora rare e le due comunità si sentono diverse.

In compenso si è assistito all'emancipazione economica dei neri istruiti, che sono ancora pochi, godono di parecchi vantaggi e possono permettersi di scegliere tra svariate offerte di lavoro. Il razzismo è stato a volte sostituito dal classismo e si nota sempre più spesso una certa avversione, da parte dei neri istruiti e benestanti, nei riguardi degli altri. Molte donne di servizio preferiscono lavorare per i bianchi che per i neri arricchiti, che accusano di trattarle senza rispetto.

I meno istruiti non hanno le stesse possibilità e, anzi, si

sta sviluppando una forte rivalità con gli immigrati dallo Zimbabwe, che spiazzano la manodopera locale non specializzata perché sono considerati più affidabili e vivaci.

Per molte posizioni le imprese, prima di assumere uno straniero, devono dimostrare di avere cercato senza successo un locale di colore con determinate competenze, il che rende piuttosto difficile per un espatriato trovare un posto di lavoro. Tra febbraio e marzo, dopo che le aziende hanno assegnato i bonus ai manager, si assiste a una girandola di dimissioni e assunzioni che coinvolge i sudafricani di ogni colore. Gli stranieri sono quasi esclusi da questa giostra, per le limitazioni legislative all'assunzione, ma in compenso vengono spesso preferiti ai locali negli avanzamenti di carriera o nella copertura di posizioni dirigenziali, proprio perché i sudafricani finiscono per rimanere in azienda per tempi molto brevi.

Ma non solo: contribuisce alla preferenza per gli stranieri anche una debole cultura locale del lavoro, che spinge a fare il minimo indispensabile e a scansare straordinari e pressioni. Alle 17 tutti gli uffici si svuotano ed è superfluo dire che anche per gli espatriati la tentazione di adeguarsi è molto forte! Un altro effetto perverso delle corsie preferenziali è che le imprese si trovano costrette, in alcuni casi, a far ricoprire posizioni di responsabilità a chi non ne ha ancora le competenze.

A Johannesburg gli espatriati conducono una vita di tipo coloniale: vivono in case bellissime e a buon mercato per gli standard internazionali, hanno la possibilità di assumere lavoratori locali per i servizi in casa e fanno vita sociale tra di loro. Dopo un po' si abituano alle strette misure di sicurezza, come il filo spinato e le guardie a proteggere le case, e alle cautele necessarie quando si circola, se non si vuole essere rapinati. ■

**Chiara Morgante**, laureata in economia aziendale nel 2004, è arrivata a Johannesburg nel 2010 dopo alcuni anni di lavoro come brand manager a Milano. Oggi è responsabile delle linee di sapone e deodorante di Colgate per il Sud Africa e ha lavorato anche a New York e Ginevra.





Scegli di dare forza al tuo futuro con uno dei 4 MBA di SDA Bocconi.

## Executive **mba** Serale

Incontro Online: **19.09.2013**, ore 18.30

[www.sdabocconi.it/embas](http://www.sdabocconi.it/embas)

## Executive **mba**

Incontro Online: **24.09.2013**, ore 18.30

[www.sdabocconi.it/emba](http://www.sdabocconi.it/emba)

## Global Executive **mba**

Incontro Online: **25.09.2013**, ore 18.30

[www.sdabocconi.it/gemba](http://www.sdabocconi.it/gemba)

## 1-Year Full-Time **mba**

Incontro Online: **10.10.2013**, ore 18.30

[www.sdabocconi.it/ftmba](http://www.sdabocconi.it/ftmba)



**Bocconi**  
School of Management

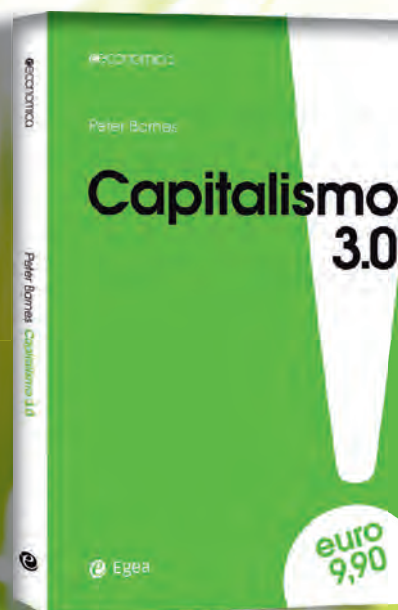
Milano | Italy

**SDA Bocconi**

# SOSTENIAMO LA LETTURA A QUALUNQUE PREZZO!

**economica**

## la nuova collana Egea a € 9,90



Segui Egea su



**e Egea**

[www.egeaonline.it](http://www.egeaonline.it)