

CREDIT SUISSE

# Bulletin

Dal 1895. La più antica rivista bancaria del mondo. 4/2015



Con  
barometro  
della gioventù  
*Credit Suisse*  
2015

#juba15

## Decidere

L'arte di fare la cosa giusta



OYSTER PERPETUAL DAY-DATE



ROLEX



BUCHERER

1888

*bucherer.com*



Hanno collaborato a questo numero:

### 1 Clemens Bomsdorf

Il giornalista di Colonia ha sempre avuto un debole per il Nord Europa, una passione cresciuta in seguito agli studi in economia svolti a Stoccolma. Oggi, a 39 anni, vive a Copenhagen e scrive di politica, economia e cultura scandinave per varie testate. Per noi ha scritto un articolo sul miracolo petrolifero norvegese. *Pagina 36*

### 2 Marcus Bleasdale

Per il reportage di Clemens Bomsdorf, il fotografo pluripremiato di origine irlandese ha fotografato Oslo, attuale città di residenza del giornalista, riuscendo a catturare la particolare atmosfera del «paese più ricco del mondo». Solitamente lo si trova in qualche regione in difficoltà a lavorare per Human Rights Watch e per la rivista «National Geographic». *Pagina 36*

### 3 Lucia Malär

Trentaseienne originaria di Trimmis, Cantone dei Grigioni, questa professoressa assistente di marketing all'Università di Berna risponde a domande cruciali sulla psicologia delle vendite: quali sono le promozioni migliori e quanti tipi di marmellata dovrebbe offrire un supermercato? *Pagina 30*

### 4 Claude Maurer

L'economista ed ex campione sportivo dirige Swiss Macroeconomic Research di Credit Suisse. Il suo team si occupa di previsioni e analisi sulla congiuntura svizzera e sulla politica monetaria. Per noi Maurer fa un'analisi sistematica delle decisioni importanti che la Svizzera deve prendere. *Pagina 20*

Foto di copertina: un'offerta di generi alimentari al supermercato Rewe di Berlino.  
Foto: Hannes Jung/Laif

# Non siamo mai esistiti così tanto

**U**n supermercato medio statunitense vende 43 800 articoli, cinque volte di più rispetto al 1975. E chi acquista un prodotto comune come il sale da un grande distributore in Svizzera si trova di fronte a ben 18 prodotti tra cui scegliere. La Migros è chiusa? Nessun problema: su Amazon si può acquistare il sale 24 ore su 24, basta scegliere tra le 213 (!) tipologie presenti (e questi sono solo quelli dell'Himalaya). Nessuna generazione prima d'ora si era mai trovata di fronte a una scelta così vasta. E non parliamo solo di acquisti, ma anche di lavoro, tempo libero e amore. Siamo continuamente esortati (a volte obbligati) a valutare, confrontare, soppesare e decidere. Le conseguenze delle nostre decisioni possono essere diverse, ma in fin dei conti determinano la nostra vita. Come diceva il riformatore Martin Lutero (1483–1546) «Solo chi decide, esiste». Interpretando le sue parole oggi potremmo dire: «Non siamo mai esistiti così tanto».

**A**nche l'economia dipende dalle nostre scelte. Questa edizione di Bulletin ci spiega il processo da seguire se vogliamo acquistare un'auto (pagina 6); le regole per investire correttamente il denaro e perché non le seguiamo (pagina 10); la decisione presa da un popolo, i norvegesi, per la sicurezza del proprio futuro (pagina 36).

**U**n ulteriore tema centrale di questa edizione è il barometro della gioventù Credit Suisse (da pagina 57). Per la sesta volta abbiamo intervistato giovani dai 16 ai 25 anni in Svizzera, Stati Uniti, Brasile e Singapore indagando sul loro contesto socioculturale e abbiamo analizzato i risultati in un'intervista con il ministro dell'economia Johann N. Schneider-Ammann. Come dividono la loro vita tra online e offline i «nativi digitali»? Risposta: nonostante la globalizzazione, vi sono grandi differenze regionali. È vero che i giovani, chiamati anche «Generation Maybe» proprio per il loro infinito ventaglio di scelte, sono diventati più pigri nel decidere? No, il loro comportamento è molto differenziato. Per dirla come Lutero, essi sono più che mai esistenti.

La redazione

P.S.: con questa edizione introduciamo una pagina dei lettori in cui vorremmo intrattenere con voi uno scambio di idee (pagina 4). Saremo lieti di ricevere i vostri commenti su Bulletin. Scriveteci a [bulletin@abk.ch](mailto:bulletin@abk.ch).



# NUOVE COLLEZIONI.

MOBILI  
BAGNI  
CUCINE  
LUCI  
COMPLEMENTI

PROGETTIAMO E ORGANIZZIAMO  
IL VOSTRO SPAZIO ABITATIVO  
A REGOLA D'ARTE.

**GARANZIA SVIZZERA, LISTINI IN EURO.** Vi offriamo tutta la qualità e l'affidabilità di un servizio svizzero, abbinato ai listini prezzi in euro.  
**NON SOLO MOBILI.** Siamo in grado di accompagnarvi nella scelta di tutti gli elementi d'arredo: mobili, bagni, cucine, luci, complementi, armadi su misura e porte. **PROGETTAZIONE.** Il componente fondamentale del team è il cliente: è confrontando le sue esigenze con il nostro team di progettisti che gli ambienti prendono forma.

Sant'Antonino [delcomobili.ch](http://delcomobili.ch)

**DELCO**  
125 ANNI

*L'arte  
della vendita –  
pagina 30.*



## Sommario

**6** **Come prendere le giuste decisioni**  
Sei strategie utilizzate in psicologia per decidere sempre (o quasi) nel modo giusto.

**IO** **«L'intuito viene sopravvalutato»**  
Michael Mauboussin parla di fortuna e capacità negli investimenti.



**16** **Sala riunioni**  
Spazio per le grandi decisioni.

**20** **La Svizzera decide**  
Entro il 2017 verranno prese decisioni politiche molto importanti.

**22** **Investire o no?**  
Ecco quali sono i requisiti per il successo delle PMI.

**24** **Antonio Damasio**  
Il neuroscienziato ci parla di cervello e sentimenti.

**30** **Questo articolo è gratuito**  
Marketing o arte della vendita.

**34** **«Il capo decide»**  
Il capo dell'esercito André Blattmann spiega cosa significa comandare in condizioni estreme.

**35** **«Volere è potere»**  
Emani Lewis è stata la prima della famiglia ad andare al college.

**36** **Il petrolio che non puzza**  
Perché il fondo sovrano norvegese è stato una decisione così azzeccata.



**47** **Combattere o fuggire?**  
Nel regno animale si prendono continuamente decisioni esistenziali.

**50** **Non era questa l'intenzione**  
Alcuni episodi storici e le loro impreviste conseguenze.

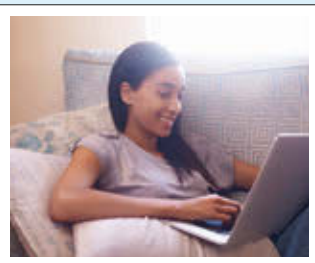
**52** **«Non ho più paura»**  
Futoshi Toba ha dovuto scegliere tra il dovere e la famiglia.

**55** **Se solo avessi...**  
Lezioni sulla vita da chi sta per morire.

BAROMETRO DELLA GIOVENTÙ  
CREDIT SUISSE 2015

# #juba15

**1 Universo digitale**  
Cosa cliccare e cosa no?  
La classifica di app, gadget e piattaforme. — **pagina 59**



### Online? Offline?

I ricercatori di Harvard Sandra Cortesi e Urs Gasser studiano la «Gioventù digitale» e avvertono: non tutto è come appare. — **pagina 62**

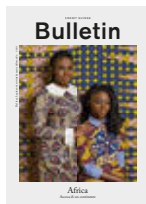
**2 Tendenze e media**  
Quanto si informano i giovani? Quali sono i loro temi preferiti? Qualcuno guarda ancora la TV? — **pagina 63**

**Ministro  
dell'Economia**  
Il consigliere federale  
Johann N. Schneider Ammann  
parla della sua gioventù e  
di quella odierna. — **pagina 65**

**3 Lavoro, finanze  
e carriera**  
Le professioni nel mondo dei media sono le più quotate, gli uomini risparmiano più delle donne, i debiti non sono così diffusi. — **pagina 68**

**4 Politica, valori  
e società**  
Siamo sull'orlo di un grande conflitto generazionale? — **pagina 70**





## Reazioni

a Bulletin «Africa», 3/2015

### Portavoce

Troppo a lungo l'Africa è stata considerata un continente problematico. Oggi in questo continente esistono abbastanza personalità e organizzazioni che ci dimostrano il contrario, operando in modo costruttivo, creativo, sicuro di sé e autonomo per un futuro positivo. Questo numero di Credit Suisse Bulletin è direttamente e indirettamente portavoce di questa Africa.

*Brigitte e Leon Eder, Häggenschwil*

### Sulla strada giusta

Perché notizie del genere vengono menzionate così poco dai media come giornali, Internet e televisione? Che si tratti di invidia, visto che noi in Europa non riusciamo a tenere il passo dell'Africa in molti ambiti? O forse perché secondo i media svizzeri a noi interessano di più crimini e incidenti? Personalmente trovo giusto sapere che in Africa non esistono solo despoti, corruzione e terrorismo. Gli sviluppi e la situazione attuale presentati da Bulletin fanno sperare che questo enorme continente sia sulla strada giusta e sia un posto in cui vale la pena vivere, dove la popolazione ha prospettive di libertà e autoresponsabilità.

*Peter Kestenholz, Greifensee*

### Una rivista eccellente

Tanto di cappello per quest'edizione così riuscita a livello di idee, contenuti ed estetica! A parer mio, il migliore Bulletin di sempre.

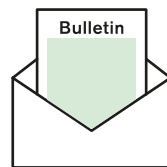
*Rolf-Peter Käter, Monaco di Baviera*

### Basta cliché

Quest'edizione di Bulletin contribuisce in modo sostanziale a smontare i cliché e i pregiudizi diffusi su questo continente. Dal 1972 a oggi ho visitato più volte da turista dieci paesi africani che mi hanno consentito di conoscere la cultura africana, di incontrare persone meravigliose e di restare sbalordito di fronte alla grandiosità della natura. Grazie alle mie esperienze, non posso quindi che essere d'accordo con le affermazioni che ho letto negli articoli sullo sviluppo sociale ed economico dell'Africa. In particolare quelli sulla posizione delle donne nella società e nell'economia. Sono convinto che nonostante le tante difficoltà ancora presenti, questo continente sfrutterà il suo incredibile potenziale per un futuro pieno di successi.

*Hansruedi Schnyder, Bellach*

## Servizio



**Abbonatevi gratuitamente a Credit Suisse Bulletin!**

→ [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)

*Saremo lieti di ricevere le lettere dei lettori. La redazione si riserva la facoltà di eseguire una selezione e di redigere lettere di risposta. Scriveteci:*

**E-mail:** [bulletin@abk.ch](mailto:bulletin@abk.ch)





**Indirizzo:** Credit Suisse AG, Redaktion Bulletin, GCPA, 8070 Zurigo

### Disponibile nell'App Store

L'App «News & Expertise», con Bulletin e altre pubblicazioni attuali di Credit Suisse.



### Seguitemi!

 [www.twitter.com/creditsuisse](http://www.twitter.com/creditsuisse)  
 [www.facebook.com/creditsuisse](http://www.facebook.com/creditsuisse)  
 [www.youtube.com/creditsuisse](http://www.youtube.com/creditsuisse)  
 [www.flickr.com/creditsuisse](http://www.flickr.com/creditsuisse)

### Archivio

Tutte le edizioni precedenti di Bulletin sono a disposizione in formato digitale alla pagina: [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)

**CREDIT SUISSE**

**Sigla editoriale:** editore: Credit Suisse AG, direzione del progetto: Daniel Huber, Mandana Razavi, contenuto e redazione: Ammann, Brunner & Krobath AG ([www.abk.ch](http://www.abk.ch)), progetto grafico, layout, realizzazione: Crafft Kommunikation AG ([www.crafft.ch](http://www.crafft.ch)), redazione fotografica: Studio Andreas Wellnitz, Berlino, prestampa: n c ag ([www.ncag.ch](http://www.ncag.ch)), tipografia: Stämpfli AG, tiratura: 110000





Se desidera realizzare il miglior prezzo nel minor tempo e non occuparsi di niente con noi è in ottime mani.

La aspettiamo con piacere nel nostro ufficio sul lungolago di Ascona.

Tratteremo la sua proprietà immobiliare come se fosse la nostra. E questo sin dall'inizio.

Claudia Tresch ed il team Engel & Völkers Ascona

Ufficio Ascona · Piazza G. Motta 57 · 6612 Ascona  
Tel. +41-91-785 14 80 · [Ascona@engelvoelkers.com](mailto:Ascona@engelvoelkers.com) · [www.engelvoelkers.ch/ascona](http://www.engelvoelkers.ch/ascona)

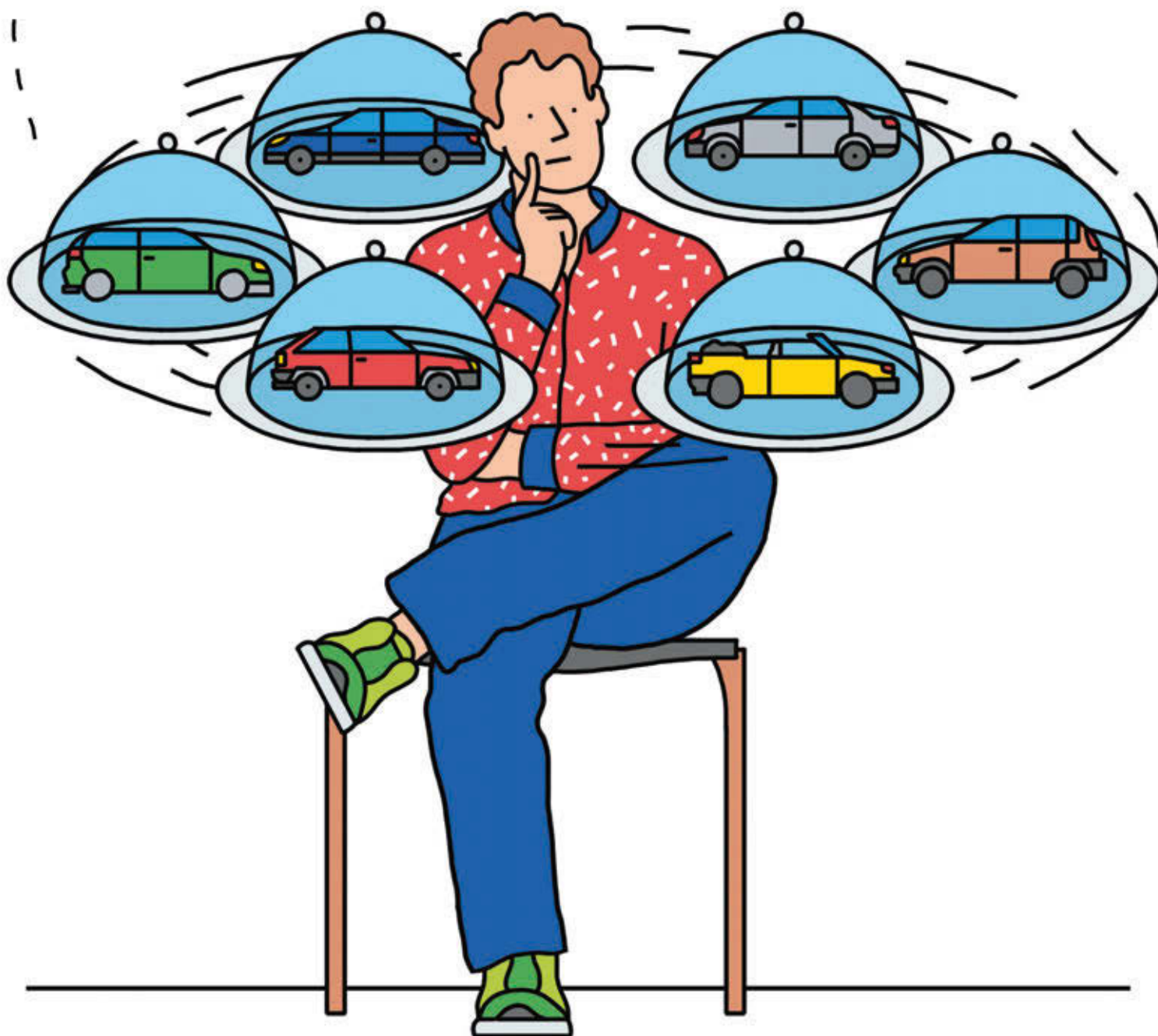


**ENGEL & VÖLKERS**

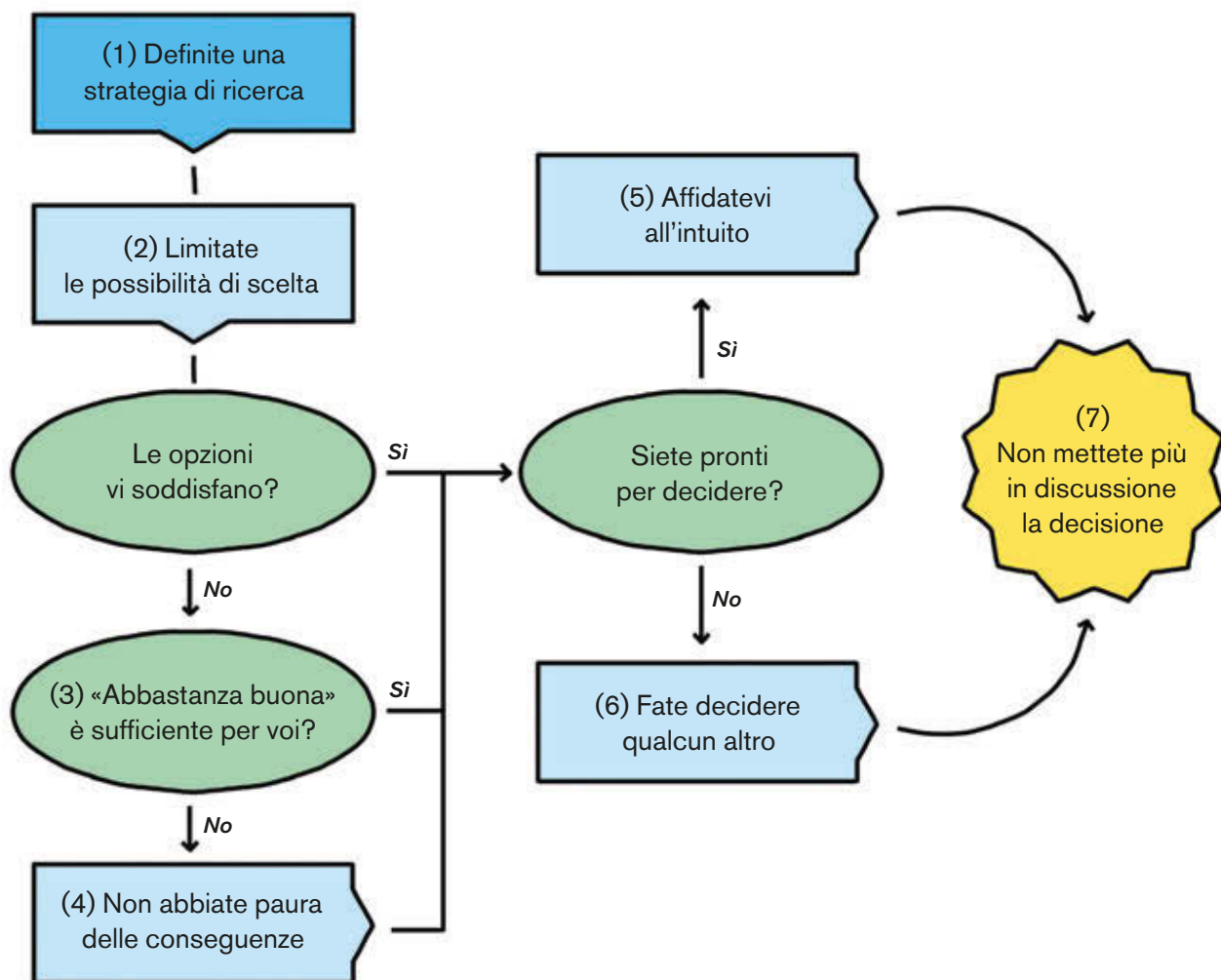
# Come prendere le giuste decisioni

Mettiamo il caso che dobbiate comprare un'auto, ma non riusciate a decidervi. Ecco sei strategie utilizzate in psicologia per decidere sempre (o quasi) nel modo giusto.

Di Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler e Jan Buchczik (illustrazioni)







### 1 Definite una strategia di ricerca.

Il problema del ricercare: o non sappiamo abbastanza, o sappiamo troppo. Con pochi clic, oggi Internet ci consente di saperne tanto quanto un rivenditore di automobili. Più cose si conoscono e più ci si sente sicuri. Ma molte informazioni portano a un momento critico: a un certo punto sappiamo troppo. Anche se si passasse la vita a confrontare test di auto, questo non farebbe che aumentare la nostra confusione, spiega il professore di psicologia Barry Schwartz. *Quindi meglio darsi dei limiti: p.es. un'ora di ricerca su Internet, chiedere a tre amici, leggere una rivista e consultare due rivenditori.*

### 2 Riducete le possibilità di scelta.

Molti credono che più vasta è la scelta, migliore sarà la decisione. Questo è stato confutato nel 1995 dalla ricercatrice Sheena Iyengar, secondo la quale di fronte a una vasta scelta impieghiamo troppo tempo a soppesare le varie opzioni senza spesso riuscire a prendere una decisione.

*Quindi non chiediamoci: «Come dovrebbe essere l'auto dei miei sogni?», ma piuttosto: «Come non dovrebbe essere?». Escludendo ciò che non desideriamo o di cui non abbiamo bisogno, riduciamo al contempo la selezione.*

### 3 Ridimensionate le aspettative.

Non cercate l'auto perfetta. Cercate un'auto che soddisfi le vostre principali esigenze. Un'auto «abbastanza buona» apparentemente non sembra la scelta migliore, ma rende sicuramente più soddisfatti di ritrovarsi senza nessun'auto o di continuare una ricerca senza fine.

*Quindi, anziché scervellarsi su quale sarebbe l'auto giusta, chiedete ai vostri amici se sono soddisfatti della loro. Se la risposta è sì, allora probabilmente quell'auto è abbastanza buona anche per voi, spiega Barry Schwartz.*



#### 4 Non abbiate paura delle conseguenze.

Le nostre decisioni hanno quasi sempre conseguenze meno a lungo termine di quanto pensiamo prima di prenderle.

*Servitevi quindi del metodo 10-10-10 di cui parla nel suo bestseller Suzy Welch, laureata ad Harvard tra il 5 per cento degli studenti con i voti migliori. Pensando all'acquisto dell'auto, chiedetevi: quali effetti avrà la mia decisione nell'arco di 10 giorni? Quali effetti avrà in 10 mesi? Quali effetti avrà in 10 anni? Sembra banale, eppure tenere in considerazione le conseguenze a lungo termine di una decisione è di grande aiuto.*

#### 5 Ascoltate la vostra voce interiore.

Negli ultimi anni si sono svolte numerose ricerche sull'intuizione. I risultati ottenuti sono due. Primo: evidentemente c'è una parte di noi che sa più di quello che crediamo di sapere. Secondo: accettiamo meglio una decisione sbagliata presa inconsciamente, di una che abbiamo preso dopo lunghe riflessioni. Ma come fare a «spegnere» la razionalità?

*I ricercatori olandesi Ap Dijksterhuis e Zeger van Olden consigliano un semplice processo di autosuggestione che distrae il cervello: pensate alla vostra decisione. Poi contate all'indietro a tre a tre partendo da 50. Arrivati allo zero, scrivete quale auto volete comprare senza pensarci su.*

#### 6 Fate decidere qualcun altro.

Tendiamo a pensare di essere più felici quando siamo noi a prendere decisioni importanti. Spesso però è vero il contrario: Simona Botti della Cornell University ha dimostrato con un esperimento che quando dobbiamo fare scelte che ci riguardano rimaniamo in balia del dubbio di non aver scelto l'opzione migliore. Questo non accade quando qualcun altro sceglie per noi: se la decisione è buona ci rallegriamo, se no abbiamo qualcuno a cui dare la colpa.

*Quindi, quando dovete scegliere tra due auto dello stesso valore, lasciate che sia il venditore a decidere.*

#### 7 Dimenticate tutti i consigli.

Comprate l'auto. Poiché ciò per cui ci rammarichiamo di più è proprio ciò che non abbiamo fatto. □

**Mikael Krogerus e Roman Tschäppeler** sono autori di pubblicazioni scientifiche; tra gli altri hanno pubblicato il bestseller «Piccolo manuale delle decisioni strategiche», di cui sono state vendute più di mezzo milione di copie in tutto il mondo. Krogerus e Tschäppeler vivono a Bienne.




# Il nostro impegno. Meno disoccupazione giovanile.

Dal 2010 Credit Suisse, con l'iniziativa contro la disoccupazione giovanile, si impegna per le future opportunità delle persone alla ricerca del primo impiego. Oltre 8300 giovani adulti hanno già ricevuto sostegno dalle nostre organizzazioni partner e da noi. Dal 1° aprile 2015 vengono condivise e promosse nel lungo termine dalle organizzazioni partner le offerte dell'associazione giuridicamente indipendente «Check Your Chance».

[credit-suisse.com/disoccupazionegiovanile](http://credit-suisse.com/disoccupazionegiovanile)


# «L'intuito è ampiamente sopravvalutato»



Come dovremmo utilizzare il nostro denaro? Amministrarlo personalmente o investirlo in titoli su indici? Gli investimenti sono una questione di fortuna o di capacità? Quali scelte sono veramente importanti? I consigli di Michael Mauboussin.

Di Simon Brunner (intervista) e Jeff Brown (foto)



A black and white photograph of Michael Mauboussin. He is a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark suit, a white shirt, and a patterned tie. He is gesturing with both hands, palms facing outwards, as if speaking or explaining something. He is holding a small object, possibly a pen or a small device, in his right hand. The background is dark and out of focus, suggesting an indoor setting with architectural elements.

**Michael Mauboussin,**  
51 anni, lavora presso  
Credit Suisse come  
Head of Global Financial  
Strategies, è scrittore,  
opinionista, docente alla  
Columbia Business School  
e presidente dell'Istituto  
Santa Fe, un istituto  
privato didattico e di  
ricerca di utilità pubblica  
per ricerche di base  
interdisciplinari.  
Mauboussin vive con sua  
moglie e i loro cinque figli a  
Darien, Connecticut.

*Signor Mauboussin, gli esseri umani sono fatti per investire denaro?*

Io la chiamo la statistica più triste sugli investimenti: negli ultimi dieci anni l'indice azionario americano S&P 500 è cresciuto del 7,7 per cento, l'investitore medio, invece, ha ottenuto rendimenti pari solo al 5,3 per cento. Tali valori sono simili in tutti i mercati del mondo. Il motivo? Spesso ci manca un punto di vista emotivo stabile, compriamo alto e vendiamo basso.

*La maggior parte degli investitori è a conoscenza di questo pericolo, ciò nonostante è incredibilmente difficile comportarsi diversamente. Perché?*

Quando le cose vanno bene vogliamo di più, quando vanno male di meno. Se notiamo che le persone intorno a noi guadagnano bene con le azioni, anche noi vogliamo la nostra fetta. Tuttavia, spesso i mercati non seguono l'intuito: quando crescono, i rendimenti attesi diminuiscono, quando crollano, i rendimenti attesi aumentano, se niente cambia nel frattempo. Un altro fenomeno tipico degli esseri umani è la volontà di far parte del gruppo, poiché ciò dona un senso di sicurezza. Nel mondo degli investimenti non sempre è un atteggiamento ottimale. Come dice Warren Buffett: «You want to be greedy when others are fearful and fearful when others are greedy» («Bisogna essere avidi quando gli altri hanno paura e avere paura quando gli altri sono avidi»). Ma tra il dire e il fare...

*Che cosa significa questo per gli investitori privati?*

Per chi non vuole soffermarsi molto su cosa fare dei propri risparmi, i titoli su indici sono una buona scelta. Sono rappresentativi di un intero mercato o di un settore e possono essere ampiamente diversificati. Tutti gli altri possono approfittare del fatto che non sempre i mercati rispecchiano la realtà, in particolare in situazioni estreme, ed è proprio in questi casi che si presentano buone possibilità per far fruttare il proprio denaro. Un esempio è stato il primo trimestre del 2009, quando i corsi calarono perché gli investitori temevano il peggio.

«Si vuole far parte del gruppo. Non sempre è un atteggiamento ottimale.»

*Facile a dirsi con il senno di poi, ma una famosa regola della borsa insegna che «non bisogna afferrare il coltello che cade».*

Naturalmente il calo dei corsi da solo non basta, si può trattare semplicemente di una correzione. Nel 2009, però, era abbastanza evidente che alcune aziende erano sottoquotate. Molti osservatori l'avevano fatto notare, me compreso.

*Come dovrei comportarmi nel caso in cui io, investitore privato, voglia amministrare attivamente il mio patrimonio?*

Per gestire autonomamente il mio denaro io agirei così. In primo luogo, analizzerei il corso di un'azione: quali sono le aspettative future? Come si evolveranno il fatturato, l'utile e il fabbisogno di investimenti nei prossimi anni?

*E poi?*

Poi, scoprirei se la performance strategica e finanziaria dell'azienda sia migliore o peggiore di quanto atteso. Infine, comprerei o vendere. Queste tre fasi sono impegnative, per svolgerle al meglio bisogna essere motivati, ma gli strumenti necessari sono a disposizione di tutti.

*Quali indici utilizzate per trovare le azioni con basse aspettative?*

Ne esistono di diversi: un basso rapporto prezzo/valore contabile oppure un basso rapporto corso/utile sono buoni indicatori. Con questo tipo di azioni si hanno, almeno da un punto di vista storico, buone possibilità di ottenere un elevato rendimento a lungo termine.

*Se investo il mio denaro, entro in competizione con altri milioni di investitori che fanno gli stessi ragionamenti. Di conseguenza, il corso di un titolo riflette il pensiero di innumerevoli persone...*

...il che non significa che sia corretto!

*Posso fare di meglio?*

In determinate circostanze, sì. Ma a tale scopo devo prima capire quali aspettative si nascondono nel valore di un titolo. Così posso valutare se il mercato è troppo ottimista o pessimista.



*Si attiene alle sue regole nella pratica?*

Ho un portafoglio ampiamente diversificato con molti fondi «economici», cioè con basse commissioni di gestione. È molto raro che io agisca attivamente.

*Se si sceglie di investire prevalentemente in fondi indicizzati e a lungo termine non si ha più bisogno dell'intermediazione della banca?*

Per la maggior parte di noi vale la pena collaborare con una banca: come trova i fondi giusti? In che modo diversifica correttamente il suo portafoglio? E infine, come acquista o vende? Penso che la maggior parte di noi, me compreso, non abbia né tempo né voglia di occuparsi del proprio portafoglio quotidianamente. A questo punto dobbiamo chiederci chi può farlo per noi. Un bancario di cui ci si fida può essere una buona soluzione per un compito così delicato.

*Mi faccia capire bene: quando si tratta di investire, bisogna frenare quegli impulsi*

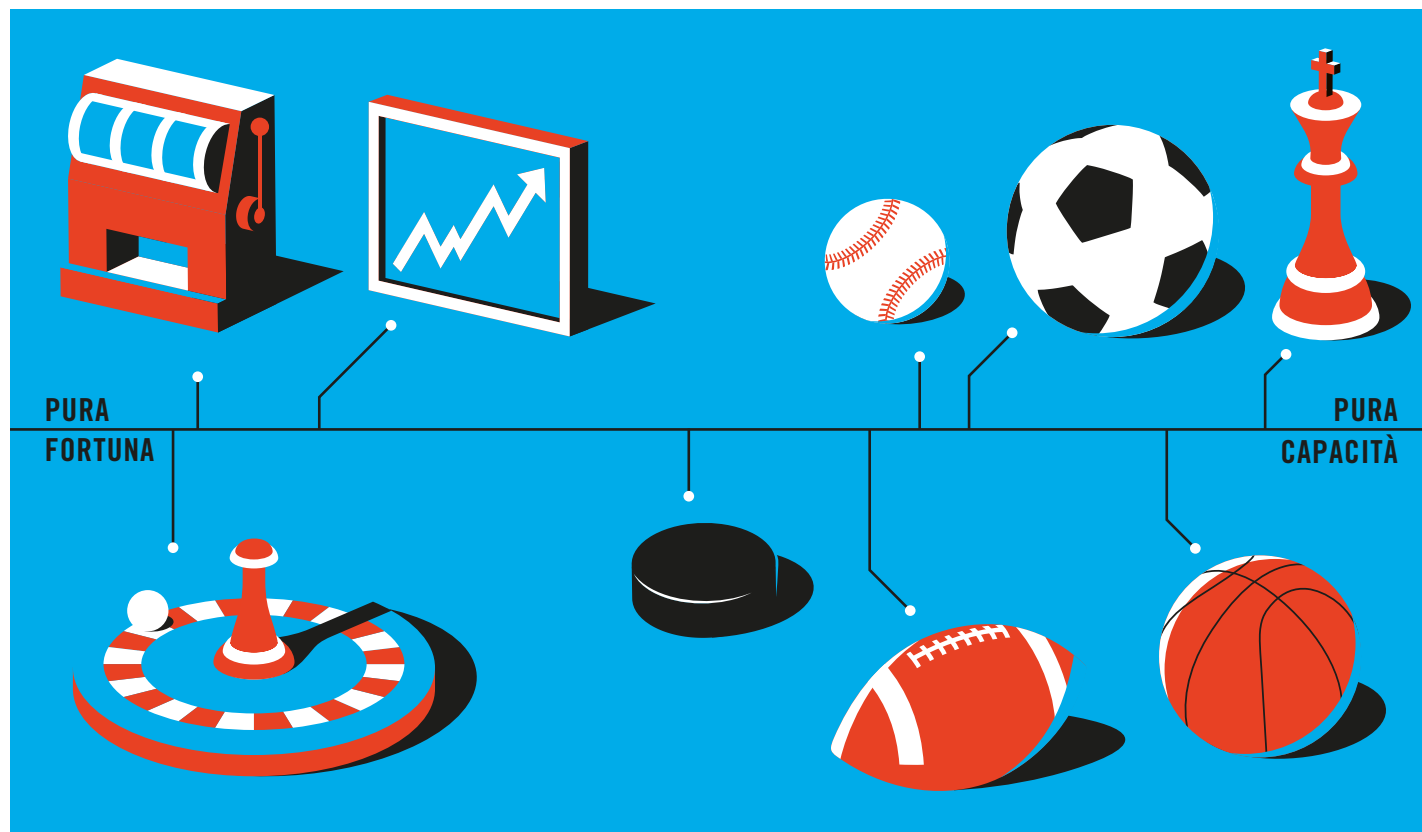
*umani che ci hanno permesso di evolverci, altrimenti non li avremmo, giusto?*

Ecco, quando si parla di investimenti non ci portano alcun vantaggio. Ad esempio l'ottimismo: a lungo termine, la maggioranza degli imprenditori deve chiudere l'attività. Il loro atteggiamento positivo di base gli fa escludere questa eventualità, altrimenti non fonderebbero mai un'azienda. Quando si tratta di investire, l'ottimismo può essere pericoloso, in questo campo nessuna eventualità deve essere tralasciata. Quello che voglio dire è che la natura dell'uomo non è fatta per investire. Ciò dovrebbe esserci ben chiaro, perché solo in tal modo possiamo gestire la situazione.

*La teoria economica descrive l'uomo come un mero massimizzatore dell'utilità, a ragione?*

Questa immagine dell'uomo si addice a una teoria normativa: quando si tratta di come agire, ha senso ricercare l'utilità di un'azione.

>



L'importanza di fortuna e capacità: «Ciò che è in nostro potere è capacità, tutto il resto è fortuna».

### *E nella realtà?*

Le nostre azioni non corrispondono pienamente a queste aspettative. Un esempio è la nostra avversione alle perdite. La paura di perdere denaro è il doppio rispetto alla felicità portata dal guadagno. Da un punto di vista evolutivo ha senso: se le risorse alimentari sono già ridotte, ogni perdita ha conseguenze catastrofiche. Nel mondo degli investimenti, tuttavia, ciò può essere errato: per evitare una perdita si tende a tenere un titolo troppo a lungo, oppure lo si vende troppo presto. Un altro esempio è l'effetto «salvadanaio»: si va al casinò e si creano due pile di gettoni, una con quelli portati da casa e una con quelli vinti. Si tiene sempre sotto controllo il denaro preso dal «salvadanaio di casa», anche se ciò non porta alcun vantaggio. Ai fini del gioco, infatti, una pila più grande è migliore di una più piccola.

### *Il suo ultimo libro tratta di fortuna e capacità. Cos'è realmente la fortuna?*

A me piace la definizione più semplice: ciò che è in nostro potere è capacità, tutto il resto è fortuna. A seconda dell'azione, la fortuna gioca un ruolo più o meno rilevante. I due concetti si sviluppano su un continuum in cui la fortuna si trova a sinistra e la capacità a destra (si veda la figura a pag. 13, N. d. R.). A sinistra ci sono attività come il lotto o la roulette, a destra gli scacchi o il basket. Gli investimenti stanno più a sinistra.

### *Quindi investire è una questione di fortuna?*

In gran parte, sì. Per comprenderlo è importante distinguere tra capacità assoluta e relativa. Quando si tratta di investire, il livello di capacità assoluta è molto alto: disponiamo di una grande capacità di calcolo, abbiamo numerose informazioni e possiamo basarci su teorie di investimento molto evolute. Se invece si prende la capacità relativa, bisogna constatare che non c'è una grande differenza tra l'investitore medio e l'investitore migliore. Chiunque oggi può investire quasi come un esperto. Una tale situazione si definisce «paradosso della capacità»: il livello è molto alto e la capacità è suddivisa equamente. In questa situazione la fortuna gioca un ruolo importante.

### *Che cosa significa questo per gli investitori?*

Per essere meno soggetti alla fortuna, sono importanti la disciplina d'investimento, la diversificazione e una prospettiva a lungo periodo.

### *Tra fortuna e capacità, almeno per un profano, si trova l'intuito. Qual è il suo ruolo?*

Non è facile definirlo. Personalmente, reputo che l'intuito sia ampiamente sopravvalutato. Se si conosce a fondo un settore e questo funziona in modo ripetitivo e lineare, allora forse l'intuito può essere utile. Ad esempio gli scacchi. Se si chiede a un campione di scacchi di analizzare una situazione di gioco, costui potrà dirvi subito chi è in vantaggio e qual è una buona mossa. Lui, o lei, ha analizzato milioni di situazioni, la scacchiera è sempre delle stesse dimensioni e le pedine si muovono sempre allo stesso modo. Ma se il contesto è instabile e non lineare, come spesso accade nella realtà, l'intuito perde di utilità.

### *Molte grandi idee sono nate da ispirazioni spontanee.*

Forse esiste davvero qualcuno che ha avuto un'idea da dieci miliardi di dollari sotto la doccia. Esistono però anche milioni di persone che si sono svegliate con un'idea da cui poi non è nato niente. Sicuramente in grande maggioranza le idee da dieci miliardi di dollari non sono nate in bagno.

### *Passiamo ora alla sua seconda passione, lo sport. Lei sostiene che la fortuna giochi un ruolo più decisivo negli incontri di hockey su ghiaccio rispetto che nel calcio.*

Prima di spiegare la mia affermazione, mi lasci dire che sono un appassionato tifoso e giocatore di hockey. Tuttavia, i giocatori di hockey colpiscono il puck con minore frequenza rispetto a quanto i calciatori colpiscono il pallone. I migliori giocatori hanno meno esperienza sul ghiaccio e quindi sono meno decisivi rispetto ai campioni del calcio. Nella NHL, la Lega nordamericana di hockey su ghiaccio, le squadre sono più vicine tra loro in termini di classifica punti rispetto a quanto lo siano le squadre di calcio della Premier League inglese. Anche nella NHL, dunque, ci troviamo di fronte al «paradosso

«Chiunque oggi  
può investire  
quasi come un  
esperto.»



della capacità». Ai Mondiali di calcio la situazione è però diversa: si giocano meno partite e quindi la fortuna diventa più importante.

*Lei ha analizzato anche la carriera di alcune stelle del tennis: Roger Federer riuscirà a vincere un altro titolo del Grande Slam?*

Naturalmente credo che Federer sia il miglior tennista di tutti i tempi, a provarlo ci sono abbastanza dati. 17 titoli del Grande Slam sono un numero incredibile. Per diversi motivi credo che nessun altro riuscirà mai a eguagliarlo. A 30 anni Roger ha vinto a Wimbledon, un torneo giocato su un campo veloce. Nonostante tutto, penso che sia molto improbabile che vinca un altro titolo del Grande Slam.

*Perché?*

Adesso ha 34 anni. Il problema dell'età è che si perde in rapidità, rallentando la coordinazione mano-occhio, i muscoli, ecc. A questo livello fa una grande differenza, specialmente nel tennis, dove la capacità gioca un ruolo significativo. Non basterà più.

*Lei è una sorta di professionista delle decisioni. Come incide questo sulla vita di tutti i giorni? Come sceglie la meta delle vacanze, un ristorante o la camicia al mattino?*

Semplice, faccio sempre quello che dice mia moglie. Scherzi a parte, è di grande aiuto dare priorità alle scelte in base alle loro conseguenze. Al bar non voglio perdere ore a decidere tra un «Frappuccino Caramel Cocoa Cluster» e un «Cotton Candy». Ne provo uno, se non mi piace la prossima volta prendo l'altro. Persino la scelta dell'auto non è di grande importanza per la nostra vita. Se si assume questa prospettiva, in tutta la nostra vita ci troveremo davanti solo a una manciata di bivi importanti. Mi riferisco al matrimonio o all'acquisto di una casa. Sono queste le decisioni in cui investo molto tempo. Per tutte le altre il mio consiglio è di non andare troppo nei dettagli.

*Lei ha cinque figli. È stata una decisione consapevole?*

Ok, mi ha beccato. È stata una decisione importante che non abbiamo considerato

«Semplice,  
faccio quello che  
mi dice  
mia moglie.»

fino all'ultimo dettaglio. Abbiamo sempre voluto molti bambini, ma per gli ultimi due o tre mia moglie era più entusiasta di me.

*E non dimentichiamo, quanta fortuna ha avuto nella sua vita?*

Moltissima. Ho incontrato molte persone che mi hanno sostenuto. Per il mio primo posto di lavoro, ho dovuto passare sette colloqui. La maggior parte dei selezionatori si è pronunciata a sfavore, ma con il selezionatore principale ho parlato di calcio. Avevo scoperto che sul suo cestino era attaccato lo stemma della sua squadra e gliene ho parlato. Mi ha sostenuto contro tutti.

*È veramente fortuna? Probabilmente avrebbe fatto strada anche altrove.*

Nel mondo del lavoro si ha bisogno di entrambe le cose, fortuna e capacità. Nella maggior parte dei casi avrei avuto una carriera piuttosto soddisfacente, ma forse non sarebbe stata così brillante.

*Dove collocerebbe se stesso sul continuum fortuna-capacità?*

Non mi faccia questa domanda, temo la risposta. □

# Benvenuti alla riunione

Ogni settimana si trascorrono in media 5,6 ore in riunioni che il 69 per cento dei partecipanti reputa non produttive\*. Ciononostante, nel mondo del business moderno non è più uno solo a decidere, ma il gruppo. Ecco quattro esempi da tutto il mondo.



«Divagare non è un problema.»

## SINGAPORE: LIEVI OPPOSIZIONI

«Tutti i collaboratori partecipano alla riunione settimanale e descrivono i progressi effettuati nei propri progetti. Le questioni insolite vengono discusse dal responsabile di progetto, i suoi collaboratori e il creative director e risolte con il consenso di tutti. Ci si può opporre solo se si hanno argomentazioni dimostrabili, in modo da non offendere nessuno. Non si tratta di un rifiuto della persona in sé, semplicemente vince l'idea migliore. Le nostre riunioni non seguono un ordine rigido, l'unica condizione è che vi partecipino tutti. Generalmente ci atteniamo molto all'ordine del giorno, ma se ci capita di divagare e quindi di allungare i tempi non è un problema, bensì una forma di team building.

Abbiamo un tavolo delle riunioni speciale dove mangiamo, lavoriamo, ci sediamo per le riunioni e festeggiamo. Questo semplice tavolo ha assistito a tutto ciò che la nostra azienda ha compiuto dal 1997».

Andie Ngoh, 39 anni, General Manager (nella foto: la quarta da destra)

**CHI:** *Work (agenzia di design)*

**DOVE:** *Singapore*

**COSA:** *riunione settimanale sull'andamento*

**DURATA:** *1,5 ore*

**PARTECIPANTI:** *11*

**QUANDO:** *mercoledì, ore 10*

\* secondo uno studio di Microsoft su 38.000 partecipanti di 200 paesi (2005)



## SVIZZERA: PIANIFICAZIONE ACCURATA

«In questa riunione si parla dei dettagli della prossima campagna promozionale e si decidono le misure relative alla sua realizzazione. La decisione definitiva spetta al rispettivo responsabile di progetto, in questo caso al Chief Communications Officer. Su un punto siamo tutti d'accordo: la fattibilità è il fattore determinante. Le nostre riunioni sono molto strutturate: pianificate accuratamente, sempre precedute da un invito elettronico contenente l'ordine del giorno, a cui bisogna attenersi in termini di contenuto e tempistiche. Tutti i partecipanti si presentano puntuali e preparati. I provvedimenti e le decisioni vengono stabiliti secondo un breve protocollo. L'uso del cellulare e del

portatile per telefonate e invio di SMS ed e-mail è vietato.

È un metodo che funziona molto bene, le nostre riunioni sono sempre efficaci».

Susan Gantenbein, 47 anni, Chief Operations Officer, vice CEO, cotitolare

**CHI:** *Gaia (supermercato biologico)*

**DOVE:** *Pfäffikon SZ*

**COSA:** *riunione settimanale sulle operazioni*

**DURATA:** *30 minuti*

**PARTECIPANTI:** *3 (1 assente giustificato)*

**QUANDO:** *lunedì, ore 11*



«L'uso del cellulare e del portatile per telefonate e invio di SMS ed e-mail è vietato.»

Gaia è una società del portafoglio di SVC-SA per il capitale di rischio delle PMI (affiliata di Credit Suisse AG).

## GERMANIA: IN TRASFORMAZIONE

«Qui si discute di tempistiche, consegne e responsabilità concrete per singoli progetti e flussi di lavoro. Come prendiamo le decisioni? Prima di giungere a una conclusione ne discutiamo. In caso di dubbi, è il responsabile per l'argomento di cui si sta discutendo che decide, che di solito detiene anche maggior spazio durante la discussione. Le gerarchie non contano particolarmente, in genere i dirigenti hanno il compito di assistere il team in caso di incertezze, fornendo delucidazioni. Le riunioni vengono annunciate tramite inviti via e-mail, oppure convocate spontaneamente via chat o oralmente. Non abbiamo bisogno di regole, ci affidiamo al buonsenso. Penso che in Germania si stia assistendo a una trasformazione sostanziale: nelle imprese più piccole e nelle industrie creative la tendenza a una diminuzione dei

formalismi è naturale già da tempo, ma adesso possiamo constatare che anche il rapporto con e tra i clienti sta diventando più disinvolto. Molti tirano un respiro di sollievo: niente più «Signor Amministratore delegato...», ma semplicemente «Ehi, Sacha, come va?»».

Max Orgeldinger, 26 anni, Consultant (nella foto: il terzo da sinistra)

**CHI:** TLGG (*agenzia web*)

**DOVE:** Berlino

**COSA:** riunione del consult team

**DURATA:** il tempo necessario

**PARTECIPANTI:** 5

**QUANDO:** mercoledì, ore 14.30



«Le gerarchie non contano particolarmente.»





«Se non si riesce a prendere una decisione, la si rimanda.»

#### **USA: FARE LA VOCE GROSSA PUÒ SERVIRE**

«Parliamo dei progressi del progetto insieme ai collaboratori dell'imprenditore generale. Loro spiegano cosa succede in cantiere e quali problemi sono emersi. Poi decidiamo sul da farsi. È così che funziona: il responsabile di progetto propone una soluzione e i due partner decidono. Se non si riesce a prendere una decisione in poco tempo e il problema non è urgente, la rimandiamo. Molti vedono noi americani come gente che ama il conflitto, in cui chi fa la voce più grossa vince. Beh, devo ammettere che a volte accade».

John Pawlicki, 43 anni, responsabile di progetto e vice CEO  
(nella foto: primo da sinistra)

**CHI:** *Ranquist (sviluppo immobiliare)*

**DOVE:** *Chicago*

**COSA:** *riunione di progetto settimanale*

**DURATA:** *90 minuti*

**PARTECIPANTI:** *6*

**QUANDO:** *mercoledì, ore 10*



La Svizzera  
deve  
decidere

Franco forte, immigrazione, strategia energetica, imposte sulle società: la Svizzera nei prossimi anni dovrà prendere decisioni importanti. Come fare per salvaguardare il modello di successo elvetico? Un commento.

Di Claude Maurer

Chi pensa che l'incertezza economica in Svizzera sia ai massimi livelli dovrebbe aspettare ancora un po'. Presto le turbolenze potrebbero aumentare ancora. È in gioco niente meno che la relazione della Confederazione con il suo principale partner commerciale, l'Unione europea (UE). Il 9 febbraio 2017 scade il termine ultimo per l'attuazione dell'iniziativa contro l'immi-

grazione di massa. Secondo la Costituzione, entro quella data l'immigrazione dovrà essere gestita con tetti massimi e quote annuali, o almeno così sta scritto.

#### **L'UE ha altri problemi**

L'accordo su un sistema di quote è solo la prima di due fatiche di Ercole. La procedura di consultazione della bozza del Consiglio

federale si è già tenuta in modo controverso e dopo le elezioni parlamentari e del Consiglio federale della fine del 2015, la discussione dovrebbe ancora aumentare d'intensità perché fino ad allora nessun partito vuole scottarsi con questo tema così caldo. E qualora si riuscisse a trovare un sistema di quote condiviso dalla maggioranza, si risolverebbe solo la questione di politica interna.



Ancora più complessa è la seconda questione, quella di politica estera: secondo l'UE le quote violerebbero il vigente Accordo sulla libera circolazione delle persone, il che a sua volta, alla luce della «clausola ghigliottina» e del collegamento implicito, potrebbe compromettere tutti i trattati bilaterali. Che l'UE possa cambiare opinione su questo tema entro il 2017 sembra piuttosto improbabile: i suoi ormai 28 Stati devono occuparsi delle proprie crisi e delle tendenze di isolamento interne. Per questo la concessione di ulteriori eccezioni per la Svizzera non è una priorità. E la probabilità che la Svizzera approvi un sistema di quote conforme all'UE è piuttosto bassa. Non stupisce che regni quindi l'incertezza.

### **L'incertezza non fa bene**

Lo scenario più probabile: nel 2017 la Svizzera introdurrà quote di immigrazione moderate violando così gli accordi bilaterali. Ma questi accordi non verranno annullati né dalla Svizzera né dall'UE. Tuttavia l'UE potrebbe puntualmente mettere la Svizzera di fronte a misure dettate dal disappunto per la violazione degli accordi, come l'attuazione della dichiarazione dell'IVA o di quella doganale. Una collaborazione stabile è tutt'altra cosa.

Ma l'incertezza nuoce agli investimenti: l'analisi di regressione dimostra l'esistenza di una relazione significativa tra l'incertezza politica e il comportamento d'investimento. L'importanza degli accordi bilaterali non è facilmente quantificabile in franchi e centesimi. Troppo complessi il trattato e le questioni economiche.

I sondaggi presso le imprese segnalano che la cessazione o l'assenza degli accordi determinerebbero situazioni estremamente svantaggiose. Le imprese appartenenti a economie svizzere, ad esempio, ritengono gli accordi molto importanti. Sette degli otto accordi parziali su cui è stato chiesto un parere alle imprese sono stati giudicati positivi o molto positivi da almeno un'azienda su tre e addirittura circa il 90 per cento degli intervistati ritiene positivo o molto positivo almeno uno degli accordi.

Il valore delle relazioni stabili con l'Europa è evidente anche solo per quanto concerne l'importanza dell'UE per le esportazioni svizzere. Dal punto di vista svizzero

il mondo è costituito infatti soprattutto dai paesi limitrofi (dell'UE): l'anno scorso sono stati venduti all'UE beni per circa 110 miliardi di franchi. Questo dato corrisponde a oltre la metà dei ricavi totali delle esportazioni. Il Land tedesco del Baden-Württemberg da solo importa più merci svizzere di Cina e Hong Kong messi insieme. Il Baden-Württemberg e la Baviera, i due Länder tedeschi che confinano con la Svizzera, insieme ricoprono pressoché la stessa importanza degli USA.

Inoltre le aziende estere hanno bisogno di sicurezza per investire o creare qui posti di lavoro. Stando a un'analisi di 245 flussi d'investimento bilaterali tra 19 paesi dell'OCSE nonché Cina e Brasile, per il periodo tra il 1991 e il 2012, la stabilità economica del paese ospitante e la dimensione del suo mercato rappresentano i criteri de-

## **Il Baden-Württemberg importa più merci svizzere di Cina e Hong Kong.**

terminanti per gli investimenti diretti. L'analisi mostra inoltre che anche la vicinanza culturale, come ad esempio la lingua comune, incentiva gli investimenti diretti.

Tuttavia il fattore più importante per gli investimenti diretti è rappresentato dalle imposte, in particolare la differenza nella tassazione delle imprese in patria o nel paese ospitante. Finora il sistema fiscale è stato un asso nella manica della Svizzera nella competizione internazionale legata alla localizzazione. Ma la Riforma III dell'imposizione delle imprese, ovvero i preannunciati nuovi standard internazionali, crea una nuova situazione: da una parte gli utili stranieri delle grandi società dovrebbero essere tassati al tasso normale; dall'altra parte i paesi concorrenti come Irlanda, Paesi Bassi e Singapore nell'ambito del programma BEPS («erosione della base imponibile e trasferimento degli utili») dell'OCSE dovrebbero abolire i loro mo-

delli fiscali per quelle società, il che rafforzerebbe la situazione concorrenziale della Svizzera.

Le questioni centrali della Riforma III dell'imposizione delle imprese sono tuttavia molto dibattute. I cantoni sono coinvolti in misure differenti, il che rende difficile un accordo di politica interna. La riforma non è ancora stata approvata e il ricorso a un referendum resta probabile. Questo presumibilmente si terrà nel 2017, un'ulteriore importante decisione politica di principio.

### **Pensioni: promesse troppo elevate**

Il 2017 è però anche l'anno in cui il segreto bancario verrà ridotto per molti clienti esteri. Lo scambio automatico di informazioni tra la Svizzera e tutti gli Stati membri dell'UE entrerà in vigore conformemente al trattato nel 2017. In questo modo la ristrutturazione del sistema finanziario dovrebbe avanzare in maniera determinante. Anche nel calendario dell'Amministrazione federale delle finanze il 2017 ricopre un ruolo di spicco: secondo l'attuale rapporto sul preventivo, nel piano finanziario della legislatura 2017-2019 deve essere riportato un programma di risparmio di circa un miliardo di franchi per soddisfare le condizioni del freno all'indebitamento. Nel 2017 verrà quindi testato un altro importante fattore di localizzazione della Svizzera: le solide finanze statali.

Al contrario per un'altra importante questione futura, lo sviluppo demografico e la garanzia della previdenza per la vecchiaia, nel 2017 non ci si aspetta niente di decisivo. Finora, grazie alla sostenuta crescita economica e della popolazione e al robusto sviluppo dei mercati finanziari, la pressione è stata fin troppo bassa e dovrebbe rimanere così ancora per qualche anno. Di conseguenza la voglia di riforme è pressoché nulla: mentre gli assi nella manica legati alla localizzazione quali l'apertura economica (con la sola eccezione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa negli ultimi dieci anni sono stati adottati sei dei sette provvedimenti che conducono verso il cammino bilaterale), il mercato del lavoro liberale (rifiuto di un salario minimo nazionale, sesta settimana di vacanza, ecc.) e le riforme fiscali stesse godono di forte sostegno in ➤

gran parte della popolazione, le riforme legate alla previdenza per la vecchiaia vengono regolarmente respinte. Il fatto però è che la Svizzera (iper)invecchia e le attuali promesse di pensione sono troppo elevate.

### Un punto di non ritorno

Meno urgenti ma altresì importanti sono temi quali la «pianificazione del territorio» e la «regolamentazione». A causa della notevole complessità anche in questo caso però non si prevedono progressi prima del 2017. Lo stesso vale per l'approvvigionamento energetico e la svolta nel settore energia auspicata dal Consiglio federale. Sotto molti punti di vista l'attuale strategia della Confederazione attecchisce troppo poco. I meccanismi di mercato e l'interazione con l'estero continuano a essere ignorati così come il sempre crescente consumo di energia elettrica. Cresce il rischio di superare il punto di non ritorno. Tuttavia sarà solo molto più tardi del 2017 che si riuscirà a decidere se passare dall'attuale sistema di promozione a un sistema di incentivazione.

Il franco forte è probabilmente la sfida più attuale per la Svizzera, ma da molto tempo non l'unica. La crescente consapevolezza di un grande problema di oggi potrebbe però anche spingere a riflettere sugli eventuali problemi futuri.

Grazie a sagge decisioni prese in passato la Svizzera è un modello di successo che va salvaguardato. È dunque lecito nutrire qualche speranza che nel 2017 vengano prese le decisioni giuste. □

**Claude Maurer**, responsabile  
Swiss Macroeconomic Research di Credit Suisse.

# Investire o non investire?

La regolamentazione, l'incertezza economica e politica, la mancanza di forza lavoro qualificata rappresentano per le PMI svizzere ostacoli agli investimenti. Quali sono dunque i presupposti per un futuro di successo?

Di Emilie Gachet



Gli investimenti di oggi sono le basi per la crescita di domani – o in caso contrario per una perdita di valore.

C'è una parola che dall'inizio dell'anno compare sempre più spesso sulla stampa economica svizzera: «incertezza». Con l'abolizione del tasso di cambio minimo con l'euro del 15 gennaio 2015 e il conseguente significativo apprezzamento del franco, le prospettive economiche dell'industria delle esportazioni, ma anche di numerosi fornitori, commercianti o del turismo, sono diventate più incerte. E l'incertezza è come veleno per gli investimenti.

Le decisioni d'investimento dipendono innanzitutto dalle previsioni. Ma se le previsioni di ricezione degli ordini sembrano incerte, il proprietario di una piccola impresa ci penserà due, tre o addirittura quattro volte prima di decidere se davvero ha bisogno

dell'ultimo macchinario di qualità «made in Switzerland». O se forse non debba scegliere un modello più economico prodotto in un paese estero? O alla fine aspettare finché non torni più certezza sul mercato?

Il successo a lungo termine di un'impresa dipende da queste decisioni. Gli investimenti di oggi sono le basi per la crescita di domani – o, se gli investimenti non rendono, per grandi perdite di valore. Nella quarta edizione della serie di studi pubblicata da Credit Suisse «Fattori di successo per le PMI svizzere» sono state analizzate le abitudini d'investimento delle piccole e medie imprese sulla base di un sondaggio. È stato chiesto a circa 1000 PMI come mai non siano stati fatti importanti investimenti.

L'incertezza economica e politica rappresenta effettivamente un importante ostacolo agli investimenti per le PMI, e non solo dal 15 gennaio 2015. Più di un quarto degli intervistati ha affermato che dal 2009 al 2014 l'incertezza ha ostacolato importanti progetti d'investimento delle loro imprese (cfr. Fig. 1). Rispetto al periodo del boom degli investimenti dal 2004 al 2008, l'incertezza è stato uno dei fattori che ha acquisito sempre più importanza.

### Leggi con impatto negativo

La crisi finanziaria globale, la crisi dell'euro, il franco forte e una serie di controverse iniziative politiche, come l'approvazione dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa, hanno contribuito e contribuiscono a un clima di investimenti particolarmente difficile in Svizzera. Anche la regolamentazione politica ha effetti negativi sugli investimenti: secondo quasi un terzo delle PMI intervistate, le leggi e le normative pregiudicano fortemente i piani d'investimento. Nel settore commerciale e delle costruzioni si rileva la quota più alta di chi la pensa così. Nelle costruzioni l'inasprimento delle regolamentazioni ipotecarie, la revisione sulla legge in materia di pianificazione territoriale o l'approvazione dell'iniziativa sulle abitazioni secondarie hanno avuto un effetto negativo sull'attività d'investimento.

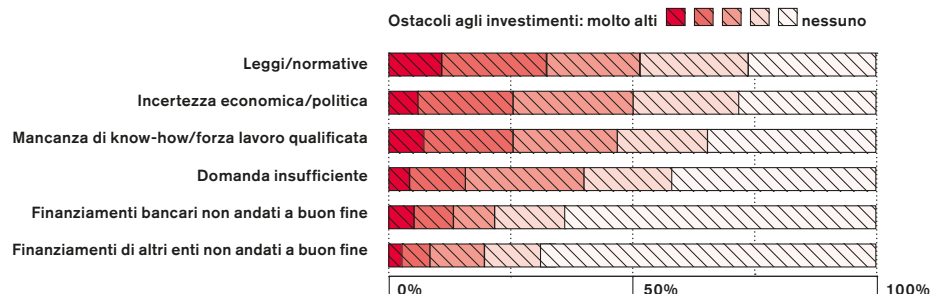
Negli ultimi anni la mancanza di forza lavoro qualificata ha rappresentato un freno per più di un quarto delle PMI. Anche quando un singolo fattore di ostacolo viene menzionato solo da una minoranza delle PMI, il suo peso non deve essere sottovalutato nel risultato finale: in totale, tre PMI su cinque dal 2009 al 2014 non hanno potuto effettuare importanti investimenti a causa della ridotta domanda, o per via dell'incertezza, della regolamentazione, della mancanza di forza lavoro qualificata o, più raramente, per la mancanza di finanziamenti.

Tuttavia, il 90 per cento delle PMI ha comunque effettuato degli investimenti tra il 2009 e il 2014. In media ogni anno è stato investito il 10 per cento del fatturato. Per prima cosa si è investito per la sostituzione di infrastrutture obsolete o per tenere il passo con i cambiamenti tecnologici (cfr. Fig. 2). Hanno giocato però un ruolo importante anche le misure per l'aumento

**Fig. 1: Ostacoli agli investimenti**

Ostacoli a importanti progetti d'investimento per le PMI nel periodo 2009–2014

Quantità delle risposte in percentuale

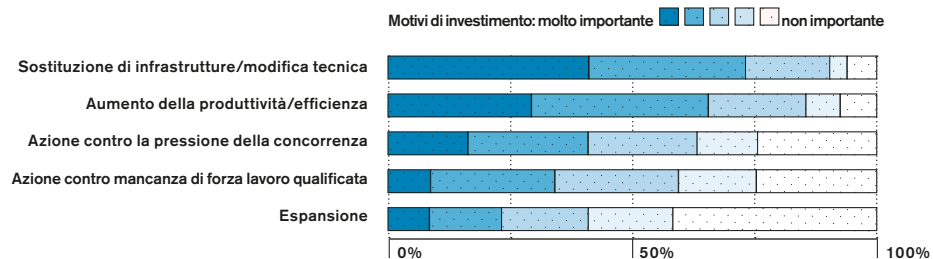


Fonte: Sondaggio PMI 2015 di Credit Suisse

**Fig. 2: Motivi degli investimenti**

Attività di investimento delle PMI nel periodo 2009–2014

Quantità delle risposte in percentuale



Fonte: Sondaggio PMI 2015 di Credit Suisse

di efficienza e produttività, in particolare nelle PMI del settore industriale (p.es. per l'automatizzazione della produzione). Per via dell'apprezzamento del franco, tali investimenti sono stati importanti, perché hanno avuto come effetto una diminuzione dei costi e una ristabilizzazione della competitività internazionale.

### Qual è la ricetta per il successo?


Il 23 per cento delle PMI intervistate ha affermato di essere soddisfatto dei propri investimenti, del fatturato e dei margini negli ultimi sei anni. Qual è la ricetta del loro successo? Secondo l'analisi, queste PMI hanno investito maggiormente rispetto alle altre in formazione dei collaboratori e in ricerca e sviluppo. Inoltre la loro azione d'investimento è stata meno ostacolata dalle incertezze politiche o economiche.

Quali conclusioni si possono trarre? Un personale qualificato, preparato, l'innovazione e la stabilità sono le basi per il suc-

cesso secondo le PMI svizzere. Mentre le singole imprese possono influire sui primi due elementi, la stabilità è invece, tra le altre cose, conseguenza di una buona politica. In breve: per non minare le possibilità di successo delle PMI svizzere, la pressione normativa non deve aumentare ulteriormente. □

**Emilie Gachet** lavora presso Swiss Industry Research di Credit Suisse.





«Nel  
processo  
decisionale corpo  
e mente mettono  
in atto una  
collaborazione  
perfetta.»

«Nelle decisioni  
bisogna mettere  
in conto un  
elevato grado di  
errore.»

«Mi affido  
spesso  
all'intuizione.»

«Le persone che non  
provano più  
emozioni impiegano ore  
per decidersi  
tra una biro nera  
e una blu.»

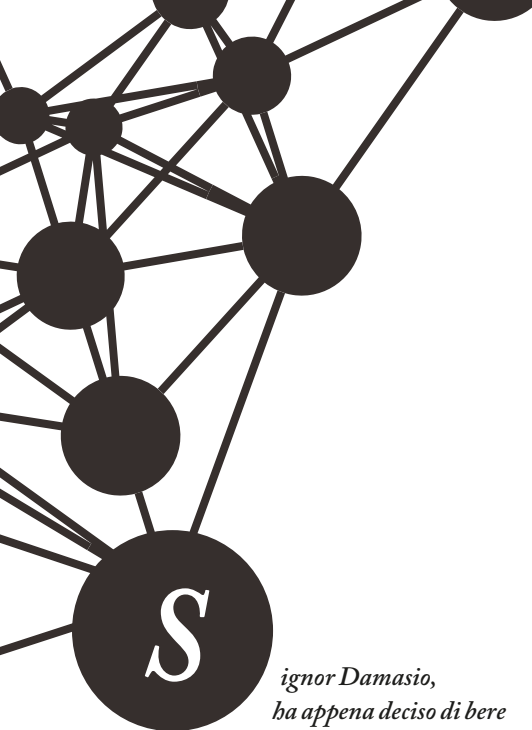
«In molte situazioni  
decisionali  
la componente  
emozionale  
è determinante.»



Il neuroscienziato Antonio Damasio  
parla delle insidie della nostra coscienza,  
dell'importanza delle emozioni e del  
ruolo fondamentale del proprio passato  
nel processo decisionale.

Di Simon Brunner, Michael Krobath (intervista)  
e Nathanael Turner (foto)

«Cerco di  
sottrarre  
dall'equazione le  
mie naturali propensioni  
e di prendere una  
decisione  
consapevole.»



*S*ignor Damasio,  
ha appena deciso di bere  
acqua minerale. Perché?

Nella vita molte delle decisioni le prendiamo perché dobbiamo. Alcune possono essere essenziali per la sopravvivenza. Forse ho appena ordinato acqua per ripristinare il livello di idratazione del mio corpo.

*Che cosa succede quando dobbiamo prendere una decisione?*

Ogni decisione è un processo di selezione. Due sono gli aspetti che entrano in gioco. Nel corso della nostra vita abbiamo maturato una certa quantità di conoscenze sulle opzioni possibili: infatti, anche senza leggere il menù so più o meno tra quali bevande potrò scegliere. L'altro aspetto è il valore relativo di queste opzioni. Saperle valutare correttamente è difficile, anche perché entrano prepotentemente in gioco le emozioni.

*Quindi alla fin fine le nostre sono decisioni di pancia?*

È un'interazione complessa tra dati di fatto ed emozioni. Il contributo fornito dalla mia attività di ricerca consiste nell'aver dimostrato che la componente emozionale svolge un importante ruolo di supporto al pensiero razionale. In molte situazioni decisionali la componente emozionale è determinante, soprattutto se le decisioni vengono prese in condizioni di incertezza. Il più delle volte capita che una decisione non sia presa per la prima volta, in tal caso abbiamo memorizzato la nostra reazione passata: che acqua minerale ho bevuto l'ultima volta? Era buona o no? È stata un'esperienza piacevole?

*Al centro della sua teoria ci sono i cosiddetti marker somatici – qual è il loro ruolo?*

Il mio pensiero è che noi «salviamo» la maggior parte degli eventi in una memoria oggettiva delle esperienze, marcando ciascun evento come positivo o negativo – questo è ciò che fanno i marker somatici. Questa memoria delle esperienze ci aiuta nel processo decisionale. I marker somatici che abbiamo memorizzato sono quindi un sistema automatico che consente una rapida valutazione delle opzioni. Spesso agiscono in modo per noi inconscio come una sorta di allarme e supportano l'attività del pensiero, facendo apparire alcune alternative come vantaggiose, altre come pericolose, a seconda dell'esperienza individuale.

*Un esempio concreto?*

Vi trovate soli in un bosco quando sentite un rumore. Tra gli alberi scorgete la sagoma di un essere enorme. Nell'uomo lo stress induce la produzione di adrenalina e cortisolo. La pressione sanguigna aumenta, la respirazione accelera, i vasi sanguigni della pelle si contraggono. In frazioni di secondo lo stato di diversi organi interni e della muscolatura cambia. Le alterazioni che avvengono nel nostro corpo sono percepibili, avvertiamo una sensazione. Stiamo reagendo. Il nostro subconscio ha esperienza della paura e ci spinge a reagire secondo tali esperienze: possiamo fuggire o rimanere immobili [si veda anche l'esempio delle carte più sotto, N.d.R.].

*Rimaniamo immobili?*

Sì, nel corso dell'evoluzione l'uomo ha imparato che rimanere immobili per non attirare l'attenzione del nemico può essere una buona tattica. La respirazione e il battito cardiaco rallentano. Se invece fuggiamo, forse la scelta più sensata in questo caso, il battito aumenta e migliora l'afflusso di sangue alle gambe, perché per correre necessitiamo di muscoli ben irrorati. Corpo e mente mettono in atto una collaborazione perfetta.

*Le emozioni aiutano a decidere più rapidamente?*

Siamo in grado di reagire correttamente e in tempi brevi proprio perché le emozioni sono le custodi delle nostre esperienze. Scorgiamo una figura e riconosciamo uno

schema noto: ci è stato insegnato che dei giganti che appaiono tra le fronde bisogna aver paura. Se la figura ci apparisse per la prima volta dovremmo prima vagliare faticosamente tutte le eventualità e non avremmo la possibilità di agire correttamente.

*L'umanità sopravvaluta la ragione?*

Storicamente il pensiero logico è considerato una conquista della civiltà. Pensavamo che un maggiore ricorso alle conoscenze e alla logica avrebbe migliorato le nostre decisioni. Volevamo rifuggire dall'emozionalità, perché considerata primitiva. Ma ci sbagliavamo. Le emozioni non hanno nulla di primitivo. Al contrario,

**«Pensavamo che un maggiore ricorso alle conoscenze e alla logica avrebbe migliorato le nostre decisioni. Ma ci sbagliavamo.»**

possono essere estremamente complesse. E svolgono una funzione importante quando ci troviamo davanti a una decisione: ci aiutano a decidere rapidamente tra molte possibilità. Le emozioni non rappresentano quindi un ostacolo. Sono di sostegno alla ragione e ne sono parte integrante.

*Lei dichiara quindi superato il modello umano di homo oeconomicus che agisce su base strettamente razionale?*

No, non mi metta in bocca parole che non ho detto. Non superato, ma riduttivo. Oltre alla massimizzazione razionale dei vantaggi, vi sono molti altri fattori che influenzano le nostre decisioni, come le pulsioni, l'ambiente sociale e in particolare l'identità culturale, ovvero le origini, la storia personale, la generazione cui si appartiene, e così via.

*Senza emozioni prendiamo decisioni migliori?*

Al contrario. Vi racconto di un paziente, chiamiamolo «E». Avvocato di successo,



sposato, un futuro roseo davanti a sé. Fino alla diagnosi di tumore. Gli fu asportata una porzione della corteccia cerebrale, compreso il cervello emozionale. L'operazione ebbe esito positivo e portò alla guarigione. Ma da allora «E» fu un'altra persona. Non mancava certo di intelligenza, ma non provava più emozioni. Rimaneva del tutto impassibile di fronte a immagini di case in fiamme o persone che annegavano. Il matrimonio andò in frantumi. E al lavoro si scervellava per ore su come riordinare i documenti, incapace di prendere una decisione. È finita che «E» perse il lavoro, entrò in affari con soci di dubbia reputazione, dichiarò bancarotta e perse al gioco tutti i risparmi.

#### *Come è stato possibile?*

Le persone che non provano più emozioni non diventano più razionali, sono dei malati. Impiegano ore per decidersi tra una biro nera e una blu. Sono la dimostrazione che le emozioni sono una componente indispensabile della ragione. Chi non prova emozioni è spesso incapace di prendere decisioni.

*La sua teoria risulta scomoda agli occhi di molti, ci piace pensare che le nostre azioni siano dettate dalla razionalità.*

*Una volta che si è coscienti dell'importanza delle emozioni, che cosa cambia?*

È fondamentale non trascurare la base di conoscenze. In caso di decisioni importanti – come gestiamo gli affari, con chi ci sposiamo, come investiamo, ecc. – è necessario disporre di una base di informazioni che sia la più completa

possibile. Bisogna avere ben chiaro il processo decisionale razionale ed essere consapevoli dei fattori che intervengono nella decisione e la possono distorcere.

#### *Come si diventa bravi decisori?*

Conoscendo se stessi il più possibile. Il consiglio è pertanto di essere consapevoli degli scherzi che può giocare la memoria, di ciò che tendiamo a sopravvalutare o sottovalutare e di considerare questi aspetti quando prendiamo una decisione. Inoltre è necessario essere coscienti che anche il contesto ha un suo ruolo. Se siamo consapevoli di questo, diventeremo dei bravi decisori.

#### *Come applica queste nozioni nella vita quotidiana?*

Le faccio un esempio: la scelta dei collaboratori è una decisione professionalmente molto importante. Mi trovo spesso in questa situazione, scelgo gli studenti da inserire nel mio team di ricerca e ogni volta lo trovo un compito estremamente difficile. Naturalmente ci sono i dati oggettivi, che nel mio caso sono trascurabili, poiché a questo livello quasi tutti i candidati vantano risultati accademici di prim'ordine.

#### *Come procede dunque?*

Mi affido spesso all'intuizione. E ho notato che ci sono aspetti che mi influenzano molto più di altri. L'eloquenza. La storia personale. So ad esempio di preferire le persone le cui propensioni culturali sono simili alle mie, ad esempio gli amanti della musica.

#### *Quali interpreti bisogna amare per ottenere un posto nel suo staff?*

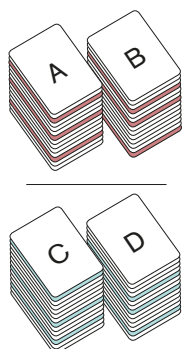
Non voglio rivelarlo – anzi, faccio solo un nome dato che siamo a Montreux: di certo amare Miles Davis non guasta [l'intervista si è svolta a latere del Montreux Jazz Festival, dove Antonio Damasio ha presenziato a un concerto, N.d.R.]. Cerco tuttavia di sottrarre dall'equazione le mie naturali propensioni e di prendere una decisione consapevole. È qualcosa che si può imparare.

#### *La digitalizzazione influenza il nostro cervello e i nostri comportamenti decisionali?*

Eccome. Oggi il nostro cervello è bombardato di stimoli. Non molto tempo fa, almeno negli USA, le persone si informavano quasi esclusivamente tramite le grandi emittenti televisive nazionali. Oggi Internet ci dà milioni di informazioni tra cui filtrare e tutte, in un modo o nell'altro, restituiscono una certa prospettiva della realtà.

#### *È una cosa positiva o negativa?*

Il cervello va allenato e lo si fa stimolandolo intellettualmente. Ma quanto più le informazioni sono reperibili, meno necessità c'è di impararle a memoria. Molte persone hanno persino smesso di fare i calcoli a mente, perché il computer è più rapido. Di contro, oggi il cervello può assimilare altre cose ed essere sottoposto a un allenamento diverso. È un bene o un male? Penso che il bilancio sia piuttosto positivo. >



**L'esperimento del «gioco d'azzardo»:** Damasio ha dimostrato la teoria dei marker somatici con l'ausilio di un gioco di carte. A pazienti con e senza danni del lobo frontale del cervello è stato chiesto di incrementare un gruzzolo di 2000 dollari prendendo parte a un gioco di carte di cui non conoscevano le regole. Le carte dei mazzi A e B

consentivano vincite da 100 dollari, le carte dei mazzi C e D da 50 dollari. Alcune carte dei mazzi A/B potevano portare a perdite consistenti, fino a 1250 dollari ●. Con le carte dei mazzi C/D le perdite erano più contenute, in media nell'ordine dei 100 dollari ○. Tutti i soggetti prediligevano inizialmente i mazzi A/B. Ma mentre col passare del

tempo le persone prive di danni al cervello spostavano l'interesse sui mazzi C/D, gli altri continuavano a giocare con i mazzi più rischiosi, seppur consci delle perdite elevate. Questi ultimi si trovavano quindi a dover chiedere soldi per poter continuare a giocare. Damasio ne dedusse che, nei soggetti con danni al cervello, né la

gratificazione né la delusione lasciavano alcuna «marcatura» emozionale: non ricordavano la sensazione negativa che le persone sane associavano ai mazzi A/B. La mancanza di marker spinge i pazienti a preferire una gratificazione immediata, anche se nel lungo tempo la strategia non paga.

A full-page photograph of Antonio Damasio standing in front of the Brain and Creativity Institute (BCI) building. He is an older man with white hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He has his hands in his pockets and is looking towards the camera. The building behind him has a large glass window with the text "Brain and Creativity Institute (BCI)" in red. The building's facade is made of copper-colored panels.

## Brain and Creativity Institute (BCI)

**Antonio Damasio** è uno dei neuroscienziati più autorevoli al mondo. Dirige il «Brain and Creativity Institute» della University of Southern California a Los Angeles e gli sono stati conferiti complessivamente oltre 50 premi scientifici e lauree ad honorem. Damasio indaga in particolare la sfera delle emozioni, per molto tempo ignorata dalla scienza. La sua teoria, che descrive come le emozioni scaturiscono dall'interazione tra corpo e cervello, è descritta nei libri scientifici che ha pubblicato, tra cui i bestseller «L'errore di Cartesio» e «Emozione e coscienza». Nel suo ultimo libro «Il sé viene alla mente» tratta il tema della costruzione della coscienza umana. Portoghese di nascita, Damasio è sposato con Hanna Damasio, anche lei nota neuroscienziata, con cui spesso svolge attività di ricerca e firma pubblicazioni. A settembre 2015 entrambi hanno ricevuto la laurea ad honorem dalla Sorbona di Parigi.

*Il nostro corpo è ancora lo stesso di quando vivevamo nelle caverne ed eravamo cacciatori e raccoglitori. Il nostro hardware è adatto al mondo di oggi?*

È vero, negli ultimi due millenni siamo cambiati davvero poco, ma l'uomo ha un'enorme capacità di adattamento, soprattutto il suo cervello. Basta guardare i bambini: a cinque anni utilizzano un computer in maniera totalmente diversa da noi, hanno quattro finestre aperte e le gestiscono in contemporanea. Per me sarebbe un incubo, ma i bambini sanno attivare l'attenzione selettiva in modo mirato.

*Tornando all'acqua minerale: potrebbe avere preso una decisione sbagliata?*

Possibilissimo! Visto il jetlag forse avrei fatto meglio a ordinare un caffè (ride). Qualunque cosa accada, che si seguano le proprie inclinazioni o meno (entrambe le cose possono essere sbagliate), nelle decisioni bisogna mettere in conto un elevato grado di errore. Come si suol dire, «the proof of the pudding is in the eating» [in italiano: solo mangiandolo si sa se il pudding è buono, N.d.R.]. Solo a posteriori siamo in grado di valutare la bontà di una decisione.

*Questo significa che impariamo dalle nostre decisioni?*

In linea di principio, sì. Ma non vale per tutti: ci sono persone che dopo aver preso una decisione sbagliata sviluppano un'estrema avversione al rischio, e altre che hanno una personalità da giocatore d'azzardo e continuano a correre grossi rischi. Qui entriamo però in un altro campo.

*Ognuno elabora il passato secondo la propria personalità?*

Esattamente. Le persone non hanno solo identità culturali differenti determinate dalle esperienze di vita, ma anche temperamenti molto diversi. C'è chi è sempre insoddisfatto di ciò che ha, e chi è perlopiù felice, a prescindere da come cambiano le circostanze. E la complessità non finisce qui: anche la personalità cambia nel tempo. Io stesso, vent'anni fa, ero ad esempio meno ottimista e meno felice di quanto lo sia oggi.

*Come mai?*

Posso solo azzardare ipotesi. Nel mio lavoro devo gestire molte complessità, sono responsabile di un programma importante che coinvolge molte persone, devo prendere decisioni riguardo agli stipendi e occuparmi di questioni amministrative. Ho sempre amato il mio lavoro, che tuttavia ha anche richiesto molto impegno da parte mia, e facevo fatica a staccare la spina. Oggi è

**«Vent'anni fa ero  
meno ottimista  
e meno felice di quanto  
lo sia oggi.»**

diverso, forse c'entra l'esperienza e per certi versi il successo che ho avuto. Comunque sia oggi affronto con maggiore tranquillità tutto quello che potrebbe andare storto.

*Libri come «The Female Brain» della neuropsichiatra Louann Brizendine sostengono che il comportamento femminile si differenzi in modo sostanziale da quello maschile. È d'accordo?*

No, la ritengo una generalizzazione che non rende giustizia alla realtà. Trovo che «donna» e «uomo» non siano categorie valide, le differenze individuali sono troppo rilevanti, anche se naturalmente è possibile rintracciare dei modelli comportamentali riconducibili agli uni e alle altre. In media le donne sono forse più emotive degli uomini, come ci sono moltissime donne meno emotive di molti uomini. E poi si può cambiare: la nostra personalità è innata solo in piccola parte, incidono maggiormente le circostanze culturali. Le ragazze di oggi crescono in modo completamente diverso rispetto a 40 anni fa. Stiamo parlando di pregiudizi, non di scienza.

*Qual è stata la decisione migliore della sua vita?*

Mah... Come si fa a dirlo?

*Qual è la prima cosa che le viene in mente?*

Allora le risponderò: sposare mia moglie.

*E la decisione più difficile?*

Trasferirmi è sempre stata una tortura per me. È per una questione di lealtà. Ho rifiutato sistematicamente proposte di lavoro interessanti per non lasciare soli in laboratorio i miei collaboratori. Solo in un secondo tempo ho realizzato come fosse stato assurdo da parte mia. Forse mi prendevo troppo sul serio e sopravvalutavo la mia importanza per gli altri.

*Suona emozionale, non razionale.*

Sì, assolutamente. È proprio questo che intendo. □



# Questo articolo è gratuito

Il marketing serve a rifilarci quello che non vogliamo.

«Non è vero!», ribatte Lucia Malär. La scienziata spiega i meccanismi alla base delle vendite e la loro nuova onestà.

Di Lucia Malär e Holly Wales (illustrazioni)

## *Le basi*

### **1. Come descriverebbe in una frase la disciplina del marketing a chi non se ne intende?**

Il termine marketing viene dall'inglese «to market». Significa semplicemente immettere qualcosa sul mercato, di solito un prodotto o un servizio, in altre parole vendere.

### **2. Come si può misurare l'effetto di un'operazione di marketing?**

Attraverso diversi indicatori adatti allo scopo e rilevati a intervalli regolari, come le dimensioni del fatturato, la soddisfazione della clientela, il richiamo di una pubblicità, la notorietà e l'immagine del marchio.

## *Strutturazione dei prezzi*

### **3. Perché siamo più portati a comprare un prodotto a 1,95 franchi piuttosto che a 2?**

A causa del «left-digit effect».

Prestiamo più attenzione a ciò che sta a sinistra, cioè alla prima cifra. 1,95 viene percepito più come 1 franco e qualcosa piuttosto che come 2 franchi. In tal modo 1,95 appare decisamente più conveniente di 2.

### **4. In che modo si può posizionare un prodotto con il prezzo?**

#### **E in che modo ciò non va fatto?**

Il posizionamento ha sempre a che fare con il rapporto qualità-prezzo. È rischioso posizionare un prodotto solo in base al prezzo, poiché è un'operazione

facilmente imitabile e non differenziabile. In altre parole: non basta che un orologio costi 10 000 franchi per essere un Rolex, servono argomenti credibili.



### **Sponsoring**

#### **5. A un'azienda conviene di più appoggiarsi a un singolo atleta o a una squadra?**

Il rischio di insuccessi o persino di scandali tali da avere un impatto negativo sull'immagine è maggiore con i singoli atleti, come nel caso di Tiger Woods. Cosa che accade più raramente con le squadre.

### **Promozione**

#### **6. Esiste una ricchissima varietà di promozioni, dal «2 per 1» a «i bambini mangiano gratis». Ma qual è il segreto per decidere quale tipo di promozione si adatta a una situazione?**

La domanda da porsi è: quali sono gli effetti? Molte promozioni comportano il pericolo che i clienti notino il prezzo ridotto, se lo ricordino negli acquisti successivi e finiscano per considerare il prezzo standard troppo elevato. Di regola, la promozione deve essere rilevante per il cliente, deve adattarsi al marchio e alla strategia e deve avere un obiettivo preciso. I costi di esecuzione non devono superare l'aumento di fatturato, poiché esso è temporaneo.



#### **7. I programmi fedeltà spopolano in tutti i settori, ovunque si possono raccogliere miglia, punti o bollini. In quali casi ha senso, in quali no?**

Sono indicati quando sono chiaramente costruiti sulle esigenze del cliente. In crescita, ma non ancora affermati in Svizzera, sono i programmi multipartner, attraverso i quali il cliente può trarre vantaggio da un programma a cui partecipano diversi partner, come nel caso di Payback in Germania. Questi programmi sono problematici se sono solo fonte di costi (molte compagnie aeree hanno dovuto aumentare il numero di miglia necessarie per ottenere un volo gratuito) oppure quando i dati raccolti non vengono utilizzati.

#### **8. Quando è una buona idea offrire un prodotto su una pagina di offerte speciali?**

Solo in due casi: in caso il prodotto sia nuovo e i clienti vogliano provarlo prima di acquistarlo al prezzo standard. Oppure nel caso in cui ci sia un'eccezione di prodotti e si abbia la necessità di svuotare il magazzino.

### **Pubblicità**

#### **9. Può fare un esempio di una campagna online particolarmente ben riuscita?**

Con l'hashtag #captureeuphoria i consumatori potevano caricare una foto di se stessi e vederla pubblicata nel proprio quartiere sui manifesti pubblicitari del produttore di gelati Ben & Jerry's. Questo è un esempio di come la pubblicità classica possa integrarsi con quella online.



#### **10. Per la promozione, Procter & Gamble spende ogni anno cinque miliardi di dollari, guadagnandosi così il titolo di azienda con la maggior spesa pubblicitaria. Ritene sia ragionevole?**

Sì. A P&G fanno capo innumerevoli prodotti e marchi, 23 dei quali hanno un fatturato che supera il miliardo. Le spese per il marketing su dollaro di fatturato non sono poi così alte.

#### **11. Qual è il ruolo delle inserzioni pubblicitarie su giornali e riviste nell'era digitale?**

Il maggior vantaggio della stampa è la possibilità di toccare con mano, aspetto di grande importanza per molte persone. Ecco perché i consumatori guardano di più la pubblicità stampata. Queste inserzioni non sono destinate a scomparire, si tratta di combinarle o ampliarle in modo ottimale.

#### **12. Per quale motivo oggi molti spot sono così noiosi?**

La pubblicità incentrata sull'umorismo da un lato risveglia l'attenzione, dall'altro però rischia di allontanarsi troppo dal prodotto e con ciò di perdere efficacia. Non solo, ci vuole anche coraggio per condurre una campagna provocatoria. Per i grandi >

gruppi, in cui sono in molti a essere coinvolti e la reputazione è fondamentale, non sempre questa è una strada percorribile.

---

### 13. Qual è la migliore campagna pubblicitaria di tutti i tempi?

«Think different» della Apple negli USA e i due stambecchi «Gian e Giachen» del Cantone dei Grigioni, ma qui sono di parte [l'autrice viene da Trimmis, GR, N. d. R.]. Entrambe le campagne si contraddistinguono per la loro autenticità e invitano a ragionare o a ridere.

---

### 14. Qual è la migliore campagna pubblicitaria del momento?

Un produttore americano di intimo ha lanciato lo slogan «The real you is sexy» per il suo marchio Aerie. Da esso è scaturito un movimento che si oppone con veemenza alle immagini ritoccate delle modelle e che mostra la bellezza in tutte le sue forme.

### 15. Ha mai cliccato un banner pubblicitario di Google? Da cosa nasce il loro successo?

In effetti capita di rado. Il loro successo nasce dal fatto che Google ci prende nel momento della ricerca. In altre parole, quando siamo alla ricerca di informazioni, se un annuncio è ben strutturato, probabilmente lo clicchiamo. I Google Ads sono posizionati in modo ottimale tra i risultati della ricerca, quindi può capitare di cliccarli senza rendersi conto che si tratta di pubblicità.

---

#### *Prodotti di consumo*

### 16. Perché un negozio vende più marmellate se ne offre solo sei anziché 24?

Perché ci sentiamo sopraffatti dalla troppa scelta. Questo fenomeno si chiama «choice overload». Un'ampia scelta però non è di per sé un fatto negativo. Se le alternative sono ben diversificate e suddivise, se abbiamo a disposizione sufficiente tempo per scegliere e l'oggetto è di nostro interesse, le opzioni non saranno mai abbastanza. Si prendano ad esempio gli appassionati di scarpe:



trascorrono ore sulla piattaforma online Zalando alla ricerca di nuove calzature.

---

### 17. In India la gente compra confezioni di shampoo monodose, negli Stati Uniti, invece, i flaconi devono essere più grandi possibile. In che misura un produttore di beni di consumo globale deve prendere in considerazione le esigenze locali?

Questa è una delle questioni centrali del marketing internazionale! Standardizzare o localizzare? Per costruire relazioni significative e durature con la clientela, un produttore di beni di consumo globale deve tener conto del contesto culturale e deve adattarsi alle esigenze locali, anche quando ciò è difficile e costoso. Nescafé ad esempio è considerato un prodotto locale in molti paesi.

---

### 18. Perché la gente preferisce la Coca-Cola alla Pepsi nonostante nelle degustazioni alla cieca il sapore della Pepsi sia sempre considerato migliore («Pepsi challenge»)?

Perché molte persone sono convinte che a loro la Pepsi non piaccia. Il nostro cervello elabora le informazioni non solo sulla base del gusto, ma attingendo anche da altre fonti (nome del marchio, associazioni che esso evoca, informazioni visive, ecc.). Lo stesso accade con il vino. Provate a bere lo stesso Bordeaux da due bottiglie diverse, con etichette e prezzi differenti: preferirete uno all'altro, nonostante il sapore del vino sia lo stesso.



### **Vendite**

**19. Le vendite, spesso chiamate anche «sales», sono relegate al ruolo di branca del marketing. In generale quali sono i fattori più importanti nell'arte della vendita?**

L'orientamento al cliente (non tutti i clienti vogliono essere convinti nello stesso modo), un'identificazione credibile tra venditore e prodotto o servizio, la capacità di suscitare emozioni e, naturalmente, le abilità retoriche.

### **Marchi**

**20. Negli ultimi anni si è spesso sentito parlare di «swissness». Esistono marchi a cui lei non consiglierebbe l'utilizzo dell'onnipresente croce svizzera?**

Il concetto di swissness e le relative associazioni (p. es. qualità e precisione) devono essere allineate al posizionamento. Mettiamola così: se «esteriormente» si punta sulla swissness, allora il prodotto deve possederne le caratteristiche anche «interiormente». Altrimenti non si tiene fede alla promessa del marchio.



**21. Quali altri trend di gestione dei marchi sono degni di nota?**

L'autenticità: vero e sincero.

I consumatori sentono il bisogno di un consumo e di marchi autentici.

**22. È corretto affermare che «il sesso vende» oppure è solo un mito?**

Una pubblicità con un contesto che stimola le emozioni stimola l'attenzione. Analogamente a quanto accade per l'umorismo, però, anche il sesso può far perdere d'occhio il prodotto, tanto da farlo passare completamente in secondo piano.

**23. Grazie al pianale modulare trasversale (MQB) la Volkswagen riesce a vendere prodotti simili dal punto di vista tecnico in modelli e a prezzi diversi (Golf, Audi A3 e TT, Seat Leon, Skoda Octavia). Non è pericolosa questa strategia?**

Non necessariamente. Sono dell'idea che molti clienti non ne siano a conoscenza, dal momento che non si nota dall'aspetto delle auto. E poi nessuno compra un'Audi TT solo per andare da un posto all'altro. Si va quindi oltre i singoli elementi costruttivi: immagine di marchio, comfort, design, identità personale, spaziosità, prestazioni del motore, piacevolezza della guida.

**24. Il re-branding è una delle operazioni più complesse (e care) del marketing. Che cosa ha garantito il successo del leggendario cambio di nome da Raider a Twix?**

Qui si tratta di una sostituzione di marchio repentina, Raider è stato immediatamente sostituito da Twix, minacciando così seriamente il valore del marchio. Ha funzionato perché Twix era molto conosciuto a livello internazionale, il prodotto è rimasto lo stesso e il cambiamento di nome è stato comunicato con un'apposita pubblicità («Aus Raider wird Twix, sonst ändert sich nix» – Da Raider a Twix, a parte questo non cambia nulla).

### **Aspetti personali**

**25. Considerando l'intera disciplina del marketing, c'è un aspetto su cui nel corso degli anni ha cambiato opinione radicalmente?**

Sì, sul senso e lo scopo del marketing. Sono giunta a pensare che non si tratti solo di vendere un prodotto, ma anche di offrire qualcosa alla società che permetta ai consumatori di sentirsi bene ed essere felici in modo duraturo. Non si tratta di aggirare i clienti, ma di aiutarli a prendere decisioni migliori. □

Lucia Malär è Assistente alla cattedra di Marketing dell'Università di Berna.

# «Il comandante stabilisce l'obiettivo»

I manager hanno qualcosa da imparare dagli ufficiali. Parola di André Blattmann. Parliamo di capacità decisionale in situazioni estreme e di gestione di grandi responsabilità con il capo dell'esercito svizzero.

Intervista: David Schnapp



**André Blattmann, comandante di corpo, 59 anni, dal 2009 è capo dell'esercito svizzero. Dopo il tirocinio come impiegato di commercio, ha proseguito la formazione in economia aziendale presso la SSQEA e conseguito un Executive MBA all'Università di Zurigo.**

*Che cosa significa «prendere una decisione», quando si tratta di vita o di morte?*

Significa che tale decisione potrebbe avere un impatto di portata enorme per le persone e perciò deve essere presa con la massima attenzione.

*Attenzione? In contesti bellici non c'è tempo per riflettere a lungo se sparare o meno.*

*Cosa si può fare per garantire che i soldati prendano le decisioni giuste in situazioni simili?*

Con la formazione, intensiva e mirata. E un rigido addestramento, ad esempio all'utilizzo delle armi o allo svolgimento di esercizi di presa di decisioni. Poi c'è il fattore comando: se è sistematico, le decisioni vengono sempre prese per il meglio.

*Cosa si può fare per garantire che il soldato agisca in modo corretto quando deve decidere della propria vita o di quella degli altri?*

Insegnandogli che portare a termine il proprio compito è l'obiettivo che deve tenere sempre presente.

*Si è mai trovato a dover prendere una decisione di vita o di morte?*

No.

*È possibile trasferire questa cultura decisionale dall'ambito militare a quello civile?*

Sì. L'esercito è la riserva di sicurezza a cui ricorrere in quasi ogni caso. In situazioni straordinarie – catastrofi, crisi e conflitti – interviene l'esercito, spesso in contesti confusi e sotto la pressione del tempo, come accade anche in molte altre situazioni della vita. È vantaggioso quindi apprendere sistematicamente un metodo ed esercitarsi in modo da essere preparati a gestire al meglio tali situazioni. I quadri dell'esercito si esercitano dal lato pratico.

*Ma un manager cosa può imparare da un ufficiale?*

Le attività di condotta in ambito militare, la sopportazione dello stress, la resistenza, il senso di responsabilità, l'umiltà e la lealtà. E può implementare la nostra tattica di esecuzione degli ordini: il comandante stabilisce l'obiettivo e le linee guida e il sottoposto decide come raggiungere l'obiettivo in questione. Così si favorisce lo spirito d'iniziativa e l'autonomia.

*Come si impara a decidere meglio?*

Nell'esercito insegniamo ai quadri a decidere in modo strutturato. Le attività di condotta in ambito militare, se eseguite, portano a prendere decisioni che sono attuabili. Solo chi ha a cuore le persone è capace di decidere al meglio in favore degli altri. I quadri del nostro esercito devono avere a cuore la gente.

*Lei è responsabile di centinaia di migliaia di persone. Che cosa significa questa responsabilità?*

Essere pronto all'impiego nell'interesse del nostro paese assieme a militari e collaboratori. L'esercito non è fine a se stesso, ha la funzione di proteggere il paese e le persone. L'esercito è sinonimo di sicurezza. E la sicurezza ha un suo prezzo, non piove dal cielo. Senza sicurezza non c'è crescita né benessere.

*Su quale base la Svizzera dovrebbe decidere quale esercito è quello giusto?*

La base è la nostra costituzione. La Svizzera ha deciso: nel 2013 oltre il 73 per cento della popolazione avente diritto al voto e tutti i cantoni hanno detto chiaramente no all'abolizione del servizio militare obbligatorio e quindi un chiaro sì al nostro esercito di milizia. Non c'è, e di questo ne sono

convinto, una soluzione migliore per la sicurezza della Svizzera. Qui da noi è il cittadino in uniforme a garantire la sicurezza e il controllo democratico dell'esercito.

*Un giovane oggi non deve più frequentare per forza la scuola reclute, può prestare servizio civile. Perché dovrebbe scegliere il servizio militare?*

Perché garantire la sicurezza è uno dei compiti principali dello Stato e perché la nostra Costituzione federale obbliga i cittadini a contribuire alla sicurezza. Senza sicurezza non c'è istruzione, né cultura, crescita o benessere.

*Dal 1995 le donne possono entrare volontariamente alla scuola reclute, nel 2013 in 181 si sono arruolate. Perché così poche?*

181 è un numero molto prossimo all'attuale massimo assoluto del 2004 (183). Negli anni successivi l'interesse ha subito un drastico calo, nel 2009 le partecipanti furono ad esempio 115. Al momento l'interesse è nuovamente in aumento. Oltre alla situazione economica, influiscono naturalmente anche il contesto generale della sicurezza in Svizzera e in particolare l'informazione in merito alle possibilità offerte dalla scuola reclute e dalla successiva scuola per i quadri. □



# Ho mantenuto la mia promessa

Emani Lewis, 21 anni, è stata la prima della famiglia a frequentare il college. Già da bambina si prefisse di ignorare le prospettive avverse che aleggiavano sul suo futuro.

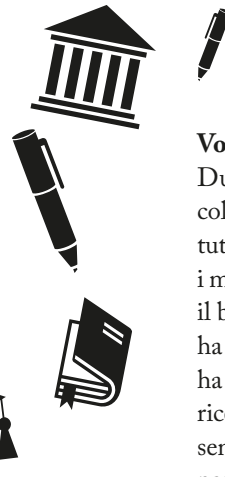
Avevo dodici anni, iniziavo le medie. Era il primo giorno nella nuova scuola. Fu il giorno in cui decisi che da grande sarei andata al college. Nessuno della mia famiglia ci era andato. Ma una cosa mi era chiara: volere è potere!

La mia insegnante di allora – ricordo ancora che si chiamava signora Strand – aveva distribuito un articolo di giornale secondo cui meno della metà dei teenager afroamericani di Oakland portavano a termine la scuola media superiore. Discuttemmo su quali fossero le ragioni. Vennero tirati in ballo i problemi finanziari, gli insegnanti poco qualificati, l'elevata incidenza delle gravidanze tra le adolescenti, la violenza delle gang nei quartieri.

La cosa decisiva per noi fu che alla fine decidemmo di ignorare le prospettive avverse che aleggiavano sul nostro futuro. La signora Strand, l'insegnante, mi chiese: «E tu Emani, dove ti vedi tra cinque anni?». Io risposi: «Oh, sarò al college».

Ho sei fratelli e quattro sorelle.

Nostra madre ha dovuto provvedere a tutti e undici, mio padre ci ha piantati in asso molto tempo fa. In realtà non ci saremmo potuti permettere il college, nonostante tutte le borse di studio che avevo ottenuto. Mancava il denaro per i libri, per prendere un aereo per New York, dove infine ho frequentato il college, e per gli abiti pesanti di cui avevo bisogno per l'inverno. Prima avevo sempre vissuto nell'assolata California, dove i pullover sono rari come uno scroscio di pioggia.



## Vorrei aiutare

Durante il college ho sofferto di sensi di colpa nei confronti di mia madre. Avrei potuto già guadagnarmi da vivere e aiutare lei e i miei fratelli, invece intaccavo pesantemente il bilancio della famiglia. Nonostante ciò mi ha incoraggiata a seguire la mia strada. Non ha mai potuto aiutarmi con i compiti o nella ricerca di un posto da tirocinante, ma mi ha sempre sostenuta ed è orgogliosa del mio percorso di formazione.

Ora ho 21 anni. Quest'estate ho terminato il college, mantenendo la promessa che avevo fatto a me stessa e alla mia insegnante. Ora voglio fare l'assistente sociale. Desidero aiutare le madri di colore in difficoltà economiche che si trovano nella stessa situazione della mia. Penso che sarebbe un bel modo per trasmettere le mie esperienze e fornire un aiuto. □



A cura di **Simon Brunner**

**Emani Lewis** ha frequentato una scuola media superiore aderente al «Knowledge is Power Program» (KIPP), che aiuta i ragazzi provenienti da famiglie svantaggiate. Dal 2010 Credit Suisse Americas Foundation sostiene il KIPP attraverso il proprio programma di formazione che fornisce sostegno a scuole, insegnanti e al management scolastico.







A photograph of an offshore oil rig in the middle of the sea. The rig is a complex of metal structures, including a derrick and various pipes, with a blue and white cabin. It is supported by a long pier or barge structure. The sea is dark blue with small waves, and the sky is a pale blue with scattered white clouds.

# Il petrolio che non puzza

La Norvegia è un paese modello sia dal punto di vista dell'economia di mercato sia da quello sociale. La favola nordica che narra di molto denaro, politica intelligente e doppia morale inizia così: c'era una volta una saggia decisione...

Di Clemens Bomsdorf (testo) e Marcus Bleasdale (foto)

**Marmo per tutti:** il nuovo Teatro >>  
dell'Opera di Oslo con il tetto percorribile.

**D**ura ore il viaggio in nave nel fiordo di Oslo. Prima di raggiungere la capitale, il traghetto lambisce innumerevoli isole e centinaia di chilometri di costa. In lontananza si susseguono casette bianche in legno che rivestono i pendii. La terraferma emerge ripida dalla riva, sulla fredda acqua blu scura si incrociano imbarcazioni a motore e a vela private.

Per chi voglia comprendere la Norvegia e i suoi abitanti, non esiste miglior percorso di questo (via mare arrivando da sud dalla Danimarca o dalla Germania) per arrivare a Oslo. Perché dal ponte della nave si vede chiaramente quanto il paese e la sua gente siano legati all'acqua e alla natura.

E ci si fa un'idea di quanto siano benestanti: a riva si vedono splendide case unifamiliari con grandi giardini e nell'acqua dondolano grossi yacht attraccati ai pontili.

L'economista Arne Jon Isachsen, per via dei notevoli giacimenti di petrolio e gas, ha definito la sua patria «il paese più ricco del mondo». Anche le nuove costruzioni di lusso lungo la costa di Oslo, che si notano quando il traghetto entra in porto, si vendono facilmente, sebbene i prezzi siano ben al di sopra della già alta media di Oslo: oltre 6000 franchi svizzeri al metro quadro.

La Norvegia, con un reddito pro capite annuo di circa 77500 franchi, è al mondo seconda solo al Lussemburgo (Svizzera: 63700 franchi), mentre secondo l'OCSE, considerando tutta l'Europa occidentale, le differenze di reddito sono così minime solo in Danimarca. Al tempo stesso lo Stato ha anche messo da parte circa 160000 franchi per abitante (al 7 luglio 2015).

Il denaro viene investito in un «fondo pensione estero», anche detto «fondo petrolifero». Il fondo controllato dallo Stato, il cui capitale è investito in azioni, obbligazioni e immobili, trae origine dalle entrate derivanti dall'esportazione di materie prime. «Scegliere di costituire il fondo è stata una delle decisioni più sagge della politica norvegese», afferma il professore di economia Erling Steigum.

Dal 1996 le entrate statali che provengono dal petrolio, ossia gli introiti deri-

vanti dalle imposte sul petrolio o dalle partecipazioni in campi petroliferi e nel gruppo petrolifero Statoil, la più grande società del paese, vengono investite all'estero tramite il fondo petrolifero.

La Norvegia era in passato un paese povero con un clima ostile che esportava praticamente solo una cosa: il pesce. Ma così non riusciva ad arricchirsi nei decenni dopo la Seconda guerra mondiale e quindi, a differenza della Svizzera, nel 1970 la Norvegia non faceva ancora parte dei paesi ricchi. Il reddito pro capite comparato al potere d'acquisto non era nemmeno la metà di quello svizzero ed era inferiore di circa il 15 per cento rispetto a quello della Germania.

Oggi la Norvegia fa parte dei maggiori esportatori di petrolio e gas al mondo e guadagna miliardi grazie alle risorse naturali, estratte in gran parte nel Mare del Nord al largo delle città Stavanger e Bergen. «Mi ricordo ancora quando fu trovato il petrolio nel Natale 1969. Eravamo tutti ansiosi di sapere che cosa ne sarebbe stato della Norvegia, ma nessuno aveva intuito che si trattasse di un affare così grande», afferma Erling Steigum, 66 anni, che insegna all'Università di Economia BI a Oslo.

### Politica del raziocinio

La Norvegia è oggi presa ad esempio per dimostrare come una politica assennata sia in grado di evitare il tragico destino legato alle risorse naturali dei paesi ricchi: la maledizione delle risorse e il male olandese.

Ci sono paesi poveri come la Nigeria in cui la maggior parte della popolazione non può beneficiare delle grandi ricchezze del sottosuolo a causa della corruzione imperante. «La Norvegia ha istituzioni ben funzionanti ed è stata così in grado di accrescere notevolmente il tenore di vita anziché soccombere sotto la maledizione delle risorse», dice Steigum. L'ONG anti-corruzione Transparency International mette la Norvegia insieme alla Svizzera al quinto posto tra i paesi meno corrotti al mondo.

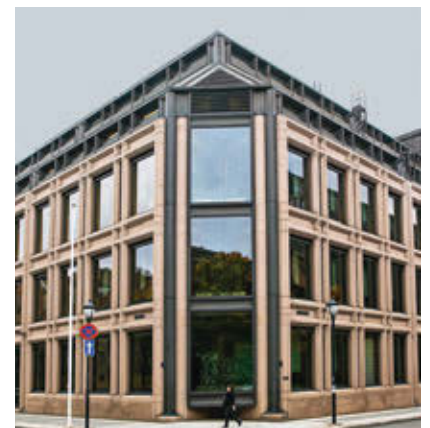
La Norvegia è stata in grado di evitare anche il cosiddetto male olandese («Dutch disease»). Si tratta della sofferenza degli altri settori dell'economia, data dalla forte valorizzazione della moneta locale per via delle esportazioni di materie prime e dal fatto che quasi tutti gli investimenti conflu-

iscano in un settore. Il fenomeno è stato osservato nei Paesi Bassi negli anni Sessanta a seguito della scoperta del gas. Gran parte dei proventi petroliferi in Norvegia vengono cambiati in moneta straniera e poi investiti all'estero tramite il fondo petrolifero.

Dal 1970, l'anno dopo la scoperta del petrolio, a oggi il regno nordico è salito >

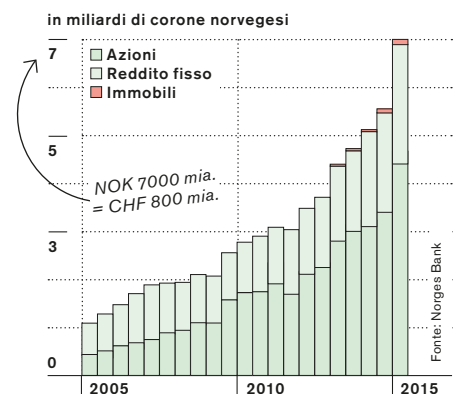
### Il fondo petrolifero norvegese in cifre

- **Dimensioni:** 7153 mia. di corone norvegesi (830 mia. di franchi svizzeri).
- **Investimenti** in 75 paesi e 9000 aziende (1,3 per cento delle azioni quotate in tutto il mondo, 2,4 per cento delle azioni quotate in Europa).
- **Proventi:** 5,8 per cento all'anno tra il 1998 e il 2014 (al netto di spese di gestione e inflazione: 3,8 per cento).
- **Utilizzo:** all'anno il 4 per cento del fondo può confluire nel bilancio dello Stato norvegese.



### Come si è sviluppato il fondo

Dal 2005 il valore è cresciuto di sette volte.













« **Un'immagine della ricchezza della Norvegia:**  
imbarcazioni nel fiordo di Oslo (in alto).  
**Una nuova bella capitale:**  
il quartiere di tendenza Tjuvholmen (sotto).

dal diciottesimo al secondo posto nella lista dell'OCSE dei paesi con il reddito pro capite più alto in base al potere d'acquisto.

Il fondo ha intanto superato i sette miliardi di corone (830 miliardi di franchi), due volte il prodotto interno lordo norvegese. Non esiste fondo sovrano più grande. Secondo il Sovereign Wealth Fund Institute seguirebbero i fondi di Abu Dhabi (730 miliardi) e dell'Arabia Saudita (715 miliardi). Come questi paesi anche la Norvegia oggi lamenta il calo del prezzo del petrolio e l'economia spera in un nuovo rialzo. Ma anche se questa materia prima di cui il paese abbonda non dovesse raggiungere di nuovo la soglia dei 100 dollari, grazie al fondo petrolifero la Norvegia starebbe comunque molto meglio del resto dell'Europa.

### Tipicamente norvegese: la solidità

«Non mi sarei mai aspettato una tale somma quando sono diventato ministro delle finanze e quando il 31 maggio 1996 abbiamo effettuato il primo versamento», racconta il socialdemocratico Sigbjørn Johnsen quasi 20 anni dopo quella giornata memorabile. Siede nella Østbanehallen, la vecchia stazione orientale di Oslo, e sorseggia tè verde. «Il primo versamento ammontava a 1 miliardo e 981 milioni di corone...». Johnsen riflette brevemente poi spara tutto il numero d'un fiato: «Mi pare fossero 1981 128 502 corone e 16 øre. Sì, 16 øre» (all'epoca quasi 400 milioni di franchi).

Johnsen è l'emblema della solidità tipica di molti norvegesi di successo. Pur avendo fatto parte a lungo dell'élite politica del paese, è una persona molto alla mano. Arriva all'appuntamento con uno zainetto anziché con la valigetta e resta quasi due ore.

Il bar in cui ci troviamo dista poche centinaia di metri dal nuovo Teatro dell'Opera di Oslo. L'Opera è a un passo dal fiordo ed è l'emblema del benessere della Norvegia e della sua tipica propensione all'uguaglianza. Così come il fondo petrolifero, anche la candida Opera ricoperta dal nobile marmo di Carrara è a disposizione di tutti i norvegesi. Lo studio di architettura Snøhetta ha progettato sul tetto una superficie percorribile, per far sì che anche i contribuenti non interessati alla musica possano avervi accesso. «Qui sul tetto non c'è

niente in vendita», disse Kjetil Trædal Thorsen, l'architetto responsabile del progetto, all'inaugurazione del 2008. La politica vuole che gli abitanti, indipendentemente dal reddito, possano godere di numerose prestazioni finanziate dalle tasse: oltre alla splendida vista dal tetto dell'Opera accessibile al pubblico, in questa categoria rientrano ad esempio gli studi gratuiti e la previdenza sanitaria.

Sigbjørn Johnsen è intanto diventato prefetto della provincia di Hedmark, a nord di Oslo. È tra i personaggi che più hanno contraddistinto la politica norvegese dal boom petrolifero in poi. È stato vice presi-



**Sigbjørn Johnsen** — l'ex ministro delle finanze norvegese ha effettuato il primo versamento nel fondo petrolifero il 31 maggio 1996.

dente del comitato finanziario, quando nel giugno del 1990 è stato istituito il fondo petrolifero. Inoltre, dalla fine del 1990 al 1996 e ancora dal 2009 al 2013, è stato ministro delle finanze.

Negli anni Settanta lo Stato norvegese utilizzava ancora i proventi del petrolio per dare impulso all'economia per mezzo di prestiti, dice Johnsen. Già all'epoca in un comunicato commissionato dal governo fu suggerito: «Bisogna pensare alle generazioni future [...] e investire al di fuori del paese [...] per avere ulteriori profitti quando gli affari legati al petrolio finiranno». Siccome l'idea del fondo petrolifero nasce

proprio da lì, secondo Johnsen quello è un documento centrale della storia norvegese.

Solo negli anni Ottanta, quando il prezzo del petrolio salì in modo vertiginoso, le entrate furono sufficienti per iniziare a pensare al risparmio. All'inizio degli anni Novanta la Norvegia si liberò finalmente del debito estero netto rendendo così ancora più reali le possibilità di risparmio. «E così il fondo fu finalmente approvato in Parlamento, anche se non fu difficile perché godeva del consenso di un'ampia maggioranza», racconta Johnsen.

Malgrado il nome, il fondo serve a sostenere il bilancio pubblico in generale. Ogni anno si può attingere fino al 4 per cento del suo volume, ossia il rendimento previsto. Attualmente si parla di circa 30 miliardi di euro. Quest'anno lo Stato si è servito di appena il 2,6 per cento.

### Imparare dalla Norvegia

Il fondo non sarà mai grande abbastanza da permettere un giorno ai norvegesi di non pagare più le tasse o i contributi sociali. Perché se tra qualche anno il petrolio non dovesse più sgorgare, nel bilancio dello Stato dovranno comunque confluire somme e così il fondo inizierebbe ad aumentare più lentamente o a non crescere affatto. Ma grazie al fondo petrolifero la Norvegia deve temere molto meno di altri paesi l'evoluzione demografica e le ingenti spese per le pensioni.

Eppure la politica, invece di pensare alle generazioni future, avrebbe potuto elargire ancora più regali agli elettori di oggi. Che uno Stato opti per pensare a lungo termine, come ha fatto la Norvegia, o per spendere subito, è un fatto che dipende soprattutto dalla realtà politica e istituzionale.

«Più conflitti di politica interna esistono, più è difficile risparmiare per il futuro», afferma Martin Skancke. Sotto Johnsen e altri ministri si è occupato per molti anni del fondo petrolifero nel Ministero delle finanze e ora lavora in proprio come consulente specializzato in fondi sovrani.

Timor Est, Papua Nuova Guinea, Kazakistan, Cipro, Libia, Libano, Myanmar: la lista di paesi a cui ha fornito consulenza è lunga. Il suo obiettivo è far sì che gli altri paesi ricchi di petrolio o di altre risorse traggano beneficio dall'esperienza della Norvegia. >



«Se il governo in carica è portato a pensare che il denaro che risparmia verrà poi speso dall'opposizione se dovesse salire al potere, preferirebbe di certo spenderlo subito per conquistare elettori», afferma. In Norvegia i politici di tutti i governi si sono affidati al fatto che neanche gli avversari avrebbero prosciugato il fondo petrolifero in caso fossero saliti al potere. Secondo Johnsen questo è tipico della società del consenso: in Norvegia le differenze tra poveri e ricchi non sono mai state estreme come in altri paesi e anche le diversità tra partiti sono minime rispetto ad altrove. «Solo così è stato possibile pensare al risparmio», dice Skancke.

60 per cento. Dato che il fondo è così grande, la Norvegia possiede ormai il 2,4 per cento di tutte le azioni europee quotate. In Svizzera il fondo ha investito molto in Nestlé (detiene il 2,7 per cento del capitale, in franchi come in nessun'altra azienda) in Credit Suisse (5,7 per cento) e in Novartis (1,9 per cento) (per sapere di più sulla strategia si veda l'intervista a fianco).

Dal 2010 investe anche in immobili, come suggerito dalla commissione presieduta dall'economista Steigum. Il fondo possiede ad esempio partecipazioni di molti immobili nel centro di Parigi, del Rond-Point sugli Champs-Élysées e di Regent Street di Londra, una delle più note

Ogni secondo il suo valore cresce o diminuisce di centinaia di milioni di corone. «Lo guardo sempre volentieri», dice l'ex ministro delle finanze Johnsen.

Il contatore dovrebbe servire ai cittadini per farsi un'idea della ricchezza del loro Stato. «Non ne sapevo nulla», afferma però ad esempio Trine Otte Bak Nielsen. «Non pensiamo troppo al fondo, ma di certo sappiamo che esiste e che pertanto noi norvegesi siamo privilegiati», aggiunge. La trentasettenne vive con la famiglia in un bilocale in un edificio di cinque piani di mattoni rossi. Il piccolo appartamento è in una bella zona. Il centro della città è a due fermate di metropolitana e il giardino bota-



**Trine Otte Bak Nielsen (a destra) e Samson Valland** — la giovane famiglia sta pensando di comprare una nuova casa più grande.



**Erling Steigum** — l'economista dirige la commissione che suggerisce gli investimenti del fondo sovrano.

Solo il Partito del Progresso (FrP) ha rinunciato a questo consenso e ha voluto investire una parte più cospicua del fondo petrolifero nel proprio paese, ad esempio nel settore sanitario. Quando due anni fa l'FrP ha partecipato per la prima volta al governo, Siv Jensen è stata nominata ministro delle finanze. Da allora anche l'FrP preferisce risparmiare, altrimenti non avrebbe potuto stringere una coalizione con l'Høyre, il partito della primo ministro.

Tradizionalmente il fondo è composto in gran parte di azioni cresciute nel corso degli anni e che oggi ammontano al

vie dello shopping del Regno Unito. Il contrasto tra l'imponente fondo petrolifero e il modesto ufficio che lo gestisce nella Bankplassen, in un tranquillo angolo di Oslo, non potrebbe essere più grande: l'edificio non è proprio paragonabile agli immobili di lusso in cui il fondo investe.

#### **La ricchezza in tempo reale**

Il fondo è sempre stato molto trasparente. Ogni anno viene pubblicato un rapporto che elenca azioni e obbligazioni possedute al 31 dicembre. E da alcuni anni il sito [www.nbim.no](http://www.nbim.no) prevede in tempo reale il valore del fondo.

nico, una piscina e il Museo di Munch, in cui Nielsen lavora come curatrice, distano due minuti a piedi.

Negli ultimi anni i prezzi degli immobili a Oslo sono aumentati vertiginosamente. Grazie al fondo la Norvegia crea ricchezza per i suoi cittadini, i quali a loro volta investono in abitazioni.

Quando si incontrano, i norvegesi discutono spesso dei prezzi degli immobili, del fondo petrolifero invece si parla raramente. «Inconsapevolmente il fondo e la sicurezza che regna in Norvegia grazie alla ricchezza sociale giocano un ruolo >

# «Nemmeno noi sappiamo che succederà fra cent'anni»

Il vice direttore Trond Grande sulla strategia d'investimento del fondo petrolifero norvegese e i criteri per l'immobile perfetto.

Intervista: Clemens Bomsdorf



**Trond Grande**, classe 1970, dal 2011 è vice direttore del fondo petrolifero norvegese ed è responsabile degli investimenti immobiliari dello stesso. Grande ha studiato economia a Bergen, in Norvegia, e a Barcellona.

*Signor Grande, il rendimento del fondo sovrano oscilla notevolmente e nel 2009 a causa della crisi finanziaria è stato addirittura negativo. Come spiega ai norvegesi che viene investito in modo responsabile anche se ciò comporta forti fluttuazioni?*

In periodi favorevoli come quello di adesso ripetiamo sempre che non ci si può aspettare che il rendimento in futuro possa mantenersi sugli stessi livelli. Essendo un fondo con una prospettiva di lungo termine e senza obblighi di pagamento riusciremo senz'altro a superare i periodi difficili. La perdita contabile del fondo durante la crisi è stata cospicua, ma al tempo stesso abbiamo acquistato azioni convenienti in grande stile che poi ci hanno fatto guadagnare. È questo che cerchiamo di comunicare costantemente.

*Malgrado l'orizzonte d'investimento a lungo termine viene fatto anche day trading?*

Acquistiamo e vendiamo titoli costantemente, ma non con l'idea di vendere il giorno stesso. Quindi non ci occupiamo di quello che viene definito day trading.

*Da cinque anni il fondo investe sempre più nel mercato immobiliare. Quali sono gli immobili che vi interessano?*

Abbiamo quattro criteri: innanzitutto gli immobili devono trovarsi in grandi città internazionali che con molta probabilità tra 50 o 100 anni saranno ancora importanti. In secondo luogo devono essere centri economici che, terzo criterio,

con grande probabilità avranno un'ulteriore crescita della popolazione ma, quarto, limitate possibilità di costruire nuovi edifici.

*Il fondo possiede anche investimenti molto piccoli, come nell'azienda svizzera Wardeck Invest AG, in cui ha investito appena 1821 dollari statunitensi. Perché in un fondo così grande ci sono quote di un piccolo azionista privato?*

Parte della nostra strategia d'investimento è diversificare molto gli investimenti per quanto riguarda aziende, settori e paesi. Lo facciamo per minimizzare il rischio e partecipare alla crescita globale. Non sappiamo quali aziende o quali settori saranno importanti tra 100 anni.

*Non sarebbe più efficace ridurre il numero delle voci detenute e investire ogni volta ad esempio almeno un milione di dollari per minimizzare i costi di transazione?*

Per noi è molto importante mantenere bassi i costi durante l'acquisto e la vendita e riteniamo di riuscirci piuttosto bene. L'entità della quota che deteniamo di una

certa azienda dipende soprattutto dalle sue dimensioni e dal peso negli indici azionari internazionali.

*Allora perché non acquistare solo fondi quotati in borsa (ETF) che rispecchino questi indici?*

In pratica per un grande fondo con un portafoglio diversificato a livello globale questo è difficilmente attuabile. Raggiungiamo meglio i nostri obiettivi investendo direttamente. Sia per quanto riguarda il rendimento sia per la nostra idea di investitore responsabile. E acquistando una quota di ETF non si ottiene il diritto di voto all'Assemblea generale.

*Il vostro fondo attua il principio «un'azione, un voto». Perché siete contrari al fatto che, come è prassi alla VW e in molte altre imprese internazionali, non ogni azione abbia lo stesso peso nelle Assemblee generali?*

In qualità di grande investitore internazionale siamo principalmente e fortemente interessati alla Corporate Governance. Riteniamo importante che tutti gli azionisti vengano trattati allo stesso modo e quindi applichiamo il principio «un'azione, un voto», in caso di votazioni e nel dialogo con le società. Ad esempio abbiamo parlato con diverse aziende francesi che volevano concedere il doppio diritto di voto agli azionisti di lungo termine, ma su questo tema non abbiamo ancora preso decisioni. □

**Il paese più ricco del mondo:** >>

piattaforma ad Hamar (in alto).

**I prezzi sono alti:** gli immobili in Norvegia sono un tema scottante (sotto).

importante. Ma il fatto che una giovane famiglia come la nostra decida di acquistare una casa più grande non dipende direttamente dal fondo», dice suo marito Samson Valland.

### Investire in modo eticamente corretto

Il fondo continua a suscitare scalpore internazionale, quando ad esempio respinge le quote di società in qualche modo collegate al lavoro minorile o alla produzione di bombe a grappolo. Un concilio etico valuta le imprese. Finora sono state escluse tra le altre Lockheed Martin, Boeing e Airbus a causa della loro partecipazione alla produzione di armi atomiche, Walmart per violazione dei diritti umani, varie aziende di tabacco per ragioni di salute e compagnie minerarie per questioni ambientali.

I gestori del fondo vogliono essere investitori attivi, non attivisti. Alle Assemblee generali si decide insieme e da tempo non sempre a seconda delle raccomandazioni. Tuttavia il fondo lavora con calma. Non cerca di influenzare le operazioni di aziende con azioni di grande risonanza pubblica né di promuovere la politica industriale per mezzo ad esempio di fusioni forzate.

La Norvegia vive all'insegna del motto: «Fai il bene e fallo sapere». Ciò avviene ad esempio nell'estremo nord a Spitsbergen, nell'arcipelago decisamente più vicino al Polo Nord rispetto a Oslo. Dalla capitale norvegese a Longyearbyen, il capoluogo dell'isola Spitsbergen, ci sono tre ore di volo.

L'aeroporto locale non è molto più di una pista di rullaggio asfaltata con un centro di assistenza a terra grande quanto un autogrill. A poche centinaia di metri in linea d'aria c'è la Global Seed Vault, un deposito sotterraneo di sementi scavato nella montagna.

### Semi del permafrost

La Norvegia non ricava solo petrolio e gas dal sottosuolo, ma vi nasconde anche preziose risorse naturali. «Non vogliamo allestire un museo, ma una biblioteca di sementi, per incentivare la coltivazione e la creazione di nuove varietà», afferma Brian Lainoff. È ben coperto il fund raiser del Global Seed Vault mentre si trova nella stanza refrigerata. Dal 2008 vengono im-

magazzinati qui i semi delle piante più diverse. Essi possono essere utilizzati qualora cambiamenti climatici o malattie dovessero rendere necessaria la creazione di nuove varietà per permettere comunque la coltivazione di prodotti alimentari. In Ruanda o in Burundi simili banche di semi sono state distrutte durante i disordini politici.

Proprio come il fondo petrolifero, anche la Global Seed Vault è un istituto di previdenza. Tuttavia il deposito nel permafrost è un'assicurazione che nel caso ideale non deve servire, mentre il fondo genera soldi che la Norvegia può spendere.

L'assicurazione-sementi ha portato grande prestigio alla Norvegia: «The Guardian», «Vice» e «Le Figaro» sono solo al-



**Martin Skancke** — l'ex funzionario offre oggi consulenza ai paesi sugli investimenti dei fondi sovrani.

cuni dei media che hanno parlato di questo investimento. Meno noto è il fatto che a Spitsbergen da quasi 100 anni venga estratto carbone, una delle fonti di energia più dannose per il clima. Nel giugno 2015 il Parlamento norvegese ha però decretato che il fondo petrolifero non avrebbe più potuto investire in imprese i cui affari sono legati per la maggior parte al carbone.

Secondo uno studio di Greenpeace e altre organizzazioni di tutela ambientale alla fine del 2014 il fondo era investito per poco più di 10 miliardi di euro in società che rappresentano il 23 per cento della pro-

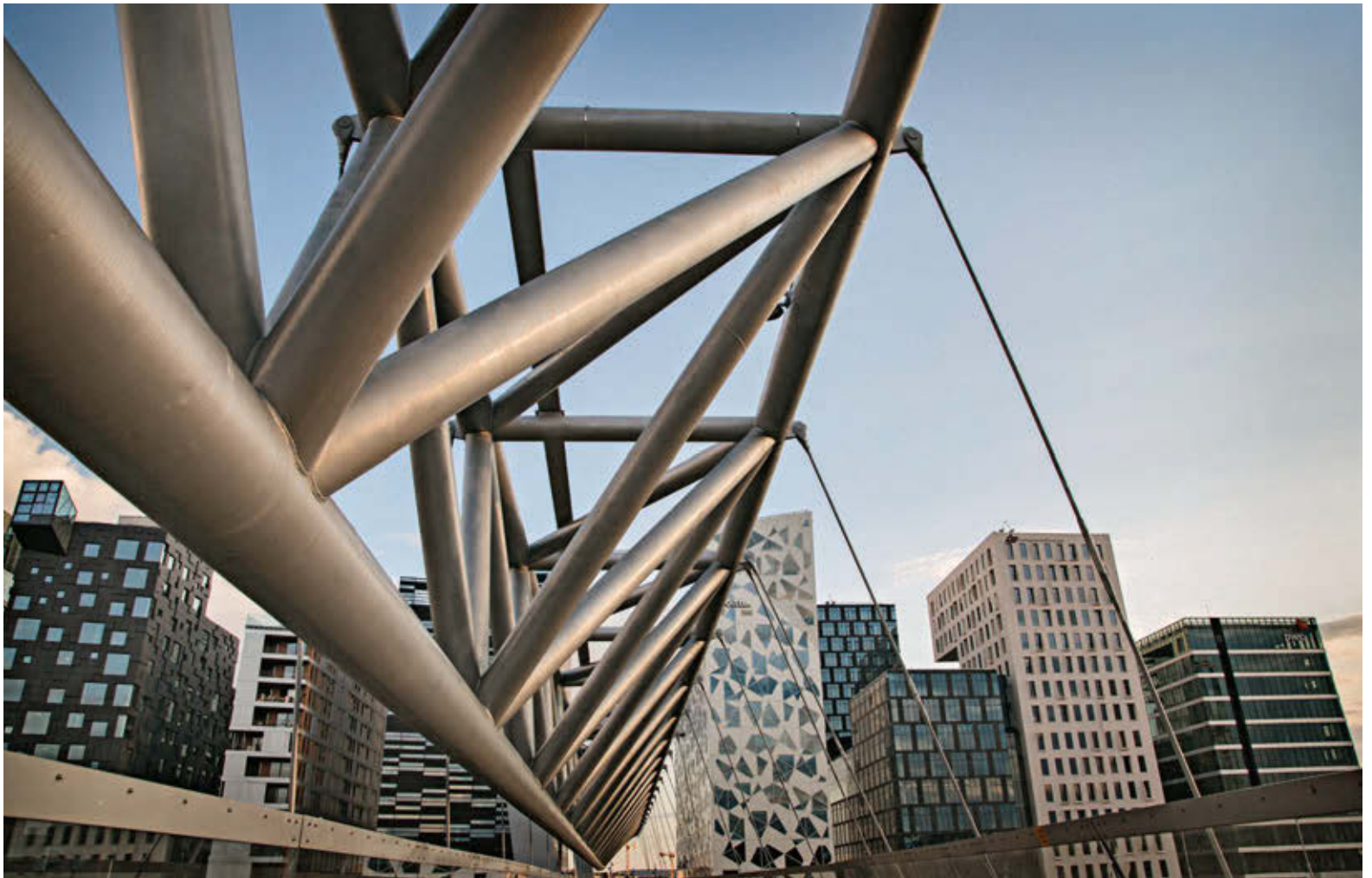
duzione mondiale di carbone. Che a Spitsbergen continui a essere estratto carbone rientra nella doppia morale tipicamente norvegese, affermano critici come Rasmus Hansson del partito norvegese dei Verdi. A ciò si confà anche il fatto che il fondo stesso, alimentato dagli introiti del petrolio, investa in tecnologia ecologica per potersi dare un tocco di verde. Lo si può vedere anche come il famoso primo passo. Che lo scopo degli investimenti non sia solo il grande guadagno è di per sé una cosa tipicamente norvegese. □

**Clemens Bomsdorf** è giornalista freelance.

Ha studiato alla Stockholm School of Economics e fino al 2014 è stato corrispondente per il «Wall Street Journal». Oggi scrive articoli sul Nord Europa, tra gli altri per «Focus» e «The Art Newspaper».

**Marcus Bleasdale** pluripremiato fotografo di reportage di nazionalità britannica, si reca spesso in zone calde dove lavora per Human Rights Watch e «National Geographic».

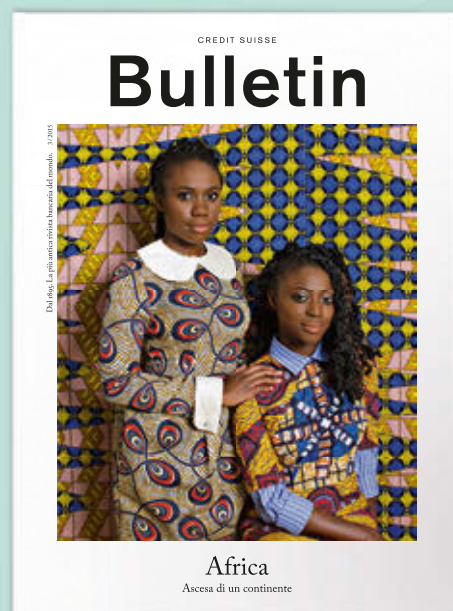




**Nell'App Store**

L'App «News & Expertise»,  
con il nuovo Bulletin e ulteriori  
pubblicazioni, articoli e video  
del Credit Suisse.

# Abbonatevi a Bulletin ...



... oppure ordinate altre pubblicazioni del  
Credit Suisse gratis all'indirizzo  
**[www.credit-suisse.com/shop](http://www.credit-suisse.com/shop)** (Shop pubblicazioni).

Le newsletter elettroniche su temi di attualità in ambito economico,  
sociale, culturale e sportivo possono essere ordinate all'indirizzo  
**[www.credit-suisse.com/newsletter/it](http://www.credit-suisse.com/newsletter/it)**.





La natura è un mondo  
di avidi capitalisti  
e temibili calcolatori.

# Combattere

# o fuggire?

La calma che domina nel regno degli animali è solo apparente. La realtà è un'altra: l'animale deve dimostrarsi più furbo del nemico e prendere continuamente decisioni esistenziali.

Di Herbert Cerutti

Nel mondo del commercio e della tecnica, a volte invidiamo quell'innocenza e semplicità tipiche del mondo animale, dove si vive solo il presente e non ci si preoccupa né di ieri, né di domani. L'uomo civilizzato invece è costretto a confrontarsi con sempre più problemi, deve trovare costantemente la soluzione migliore a questa o quella difficoltà. Eppure i conoscitori del mondo animale sostengono che la natura sia un mondo di avidi capitalisti e temibili calcolatori, in cui

gli animali devono prendere continuamente decisioni vitali.

Lavoratori e consumatori del mondo animale si pongono una semplice domanda di stampo economico: quante energie posso usare e in quanti rischi devo incorrere per ottenere un obiettivo con più profitti che spese? Che si tratti di raccogliere il polline, cacciare una preda, conquistare il partner per l'accoppiamento o allevare i cuccioli, l'analisi dimostra che in tutti i casi l'animale segue

una strategia per raggiungere un bilancio positivo o neutrale. Il fatto che l'animale non pensi realmente a tutto questo, ma si comporti così grazie all'evoluzione genetica avvenuta nel corso dei millenni non intacca la grandiosità dell'efficienza della natura.

Pensiamo al pasto. Gli insetti che vivono del nettare dei fiori devono calcolare tempo ed energie che impiegheranno nella raccolta. I bombi alla ricerca del solidago più ricco di nettare possono restare fino >



**Più è vecchio, più è rumoroso:**  
il sonaglio del serpente  
cresce nel corso degli  
anni e svela alla preda la  
grandezza del rettile.



a cento secondi su ogni singolo fiore. Per raccogliere le minuscole gocce di nettare dell'epilobio, invece, impiegano solo sei secondi. Nelle zone più ricche, l'insetto estrae il nettare da circa una dozzina di fiori per pianta e poi ne cerca altre nelle immediate vicinanze. Quando il bombo vola in una zona in cui la vegetazione offre poco nettare, già dopo circa due fiori si sposta più lontano per trovare una zona migliore.

### Una vita di combattimenti

Per alcuni animali, mangiare può essere pericoloso. Le piante si difendono con spine o sostanze chimiche come l'atropina nella belladonna, il chinino nella china o la nicotina e la caffeina, alcaloidi che agiscono come neurotossine. Per non correre rischi, il panda si nutre esclusivamente di innocue piante di bambù, anche se questo significa inghiottirne enormi quantità, viste le sue scarse proprietà nutritive. Per il ratto invece è tutta un'altra storia. Essendo onnivoro, si

è fatto strada in tutto il mondo. Visto che le sostanze velenose possono essere ovunque, di fronte a un cibo che non conosce ne assaggia prima una mini porzione. Se non si presentano disturbi, allora il roditore decide di continuare il suo pasto. Oppure lo mangia se ha visto che è già stato assaggiato da altri suoi simili senza conseguenze. Se, nonostante tutto, il ratto rimane lo stesso vittima di un'intossicazione, ingurgita dell'argilla che assorbe le sostanze tossiche nello stomaco.


Nel mondo animale, vivere equivale a combattere. Vale la pena lottare solo se il vantaggio è maggiore del rischio. Se le chance di esito positivo sono poche, meglio risparmiare le energie. Per questo molti maschi durante la stagione degli amori dimostrano la loro forza. Il cervo nobile o il rospo comune lo fanno con la loro voce: un verso molto profondo dovrebbe corrispondere a una grande forza. Se in base al biglietto da visita acustico il cervo adulto reputa superiore un suo rivale, non si fa più vedere. Se invece ritiene di poter competere con lui, allora cerca il confronto: i due rivali si af-

fiancano e tenendo qualche metro di distanza marciano con un'andatura solenne per controllare con la coda dell'occhio l'effettiva grandezza dell'antagonista. Nel caso in cui anche questa marcia non basti per stabilire chi è il più forte, i due iniziano a prendersi a cornate.

### Questioni tra cacciatore e preda

I metodi di valutazione delle chance di sopravvivenza alla lotta nel mondo animale sono molto precisi. I maschi della mosca dagli occhi pedunculati si mettono uno davanti all'altro, testa contro testa: chi ha gli occhi più distanti, anche solo di una frazione di millimetro, è quindi il più grosso.

Diversa è invece la questione tra cacciatori e prede. Per il topo non conta quanto sia grande il gatto che lo insegue: deve pen-



**Adattarsi al nemico:**  
l'adeguamento genetico e  
l'esperienza aiutano il  
citello nella lotta contro  
il suo peggior nemico  
(il serpente a sonagli).

Per questo il citello sopravvive al morso del serpente a sonagli. Ciononostante teme comunque il serpente, poiché il suo morso velenoso lo indebolisce rendendolo facile preda di altri animali. Per i citelli più giovani, un morso di serpente significa comunque una morte rapida. I serpenti a sonagli quindi mettono le madri dei citelli davanti a una decisione esistenziale: come proteggere i figli senza mettere in pericolo la propria vita?

I biologi dello zoo di San Diego hanno analizzato questo gioco di forze. Quando una madre di citello si accorge della presenza di un serpente a sonagli, si alza sulle zampe posteriori a una distanza sicura, per tenere sotto controllo la situazione. Segue un «allarme serpente», un forte cenno con la coda accompagnato da fischi rumorosi, che informa la colonia e anche il serpente: «Ti abbiamo visto». Non di rado il cacciatore, sorpreso, si allontana strisciando.

Quando resta, invece, costituisce un pericolo. Se il serpente è ancora piccolo e giovane, il citello attacca. Svelto si avvicina al rettile e lancia sabbia e fango sul muso del nemico. Se non è sufficiente, il roditore rischia il tutto per tutto: si getta sul serpente e affonda i denti nel suo ventre.

In caso di un serpente a sonagli adulto, non si cimenta nel combattimento corpo a corpo, perché sa che un rettile grande è più veloce, ha un maggiore raggio d'azione e inietta più veleno. Se l'allarme serpente non è efficace, la mamma trasferisce i piccoli in una tana più distante.

Il citello quindi adatta il suo metodo di difesa al serpente. Non è affatto semplice, dato che i serpenti a sonagli stanno volentieri in agguato nella boscaglia. Nella valutazione del nemico da parte del citello, si aggiunge un ulteriore elemento di difficoltà: il fattore temperatura. Un serpente a sonagli all'ora di pranzo, quando la sua temperatura corporea è di 35 gradi, attacca due volte più velocemente rispetto al mattino, quando invece è di 10 gradi. I più pericolosi

sono i serpenti grandi e caldi che attaccano fino a dieci volte più velocemente di quelli piccoli dal sangue più freddo.

### Il serpente tradito dal suo sonaglio

Ma come fa il citello, una volta adocchiato il serpente, a scoprire quanto questo sia grande e caldo? È stato osservato che il citello stuzzica il serpente a sonagli in agguato saltellando avanti e indietro, fino a quando questo non muove la coda facendo sibilarlo il suo sonaglio, che svela al citello la grandezza e la temperatura del serpente.

I serpenti a sonagli cambiano pelle tre volte all'anno. Quando questo accade, sulla punta della coda restano delle squame che solidificandosi vanno a formare gli anelli cornei, i quali si posizionano uno dopo l'altro formando una specie di catena i cui anelli sono uniti, ma laschi: il sonaglio. Quando il serpente a sonagli viene disturbato, fa vibrare la punta della coda producendo un sibilo che si sente a oltre 30 metri di distanza. Si suppone che il serpente abbia sviluppato questo meccanismo nel corso dell'evoluzione per proteggersi dagli zoccoli degli antenati dei bisonti.

Questo sonaglio negli anni diventa quindi sempre più grande e rumoroso. E quanto più è elevata la temperatura corporea, maggiore è la vitalità, e quindi la velocità, del serpente. Il citello quindi nel corso dell'evoluzione ha osservato il comportamento del serpente a sonagli, scoprendo ogni suo punto debole. In questo modo ha abbastanza elementi per decidere se attaccare o scappare. □

**Herbert Cerutti** è fisico, pluripremiato come pubblicista scientifico. Vive a Maseltrangen, San Gallo.

sare in ogni caso a sparire il più in fretta possibile. Ma il rispetto incondizionato per il nemico non è sempre così scontato.

### Il citello e il serpente a sonagli

A Ohlone, California, su un terreno un tempo occupato da una piantagione di noci, in numerosi buchi sotterranei vive una grande colonia di citelli californiani, una specie di marmotta imparentata con uno scoiattolo di terra. I giovani citelli sono il cibo preferito dai serpenti a sonagli della prateria. A maggio e giugno, quando i piccoli di citello escono dalla tana e si avventurano all'aria aperta, questi serpenti stanno in agguato nella boscaglia. I due animali in oltre dieci milioni di anni si sono adattati l'uno all'altro. I citelli hanno sviluppato nel loro sangue delle molecole proteiche che formano un legame con le molecole del veleno del serpente e neutralizzano completamente l'arma del nemico.



# Non era questa l'intenzione

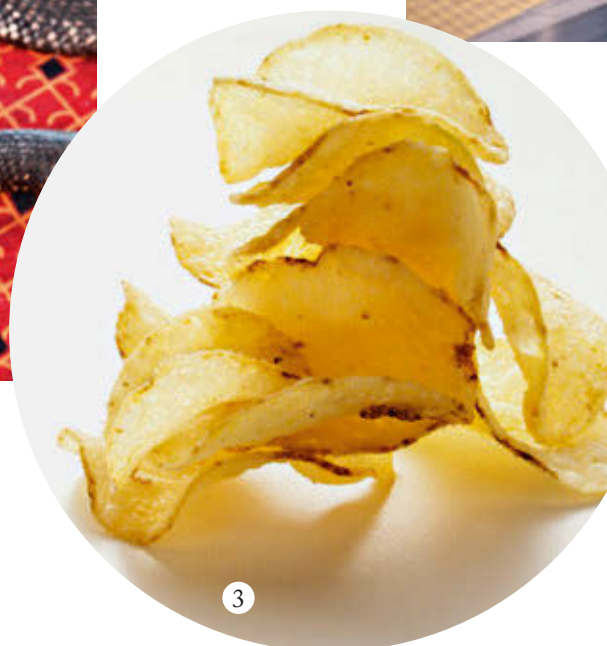
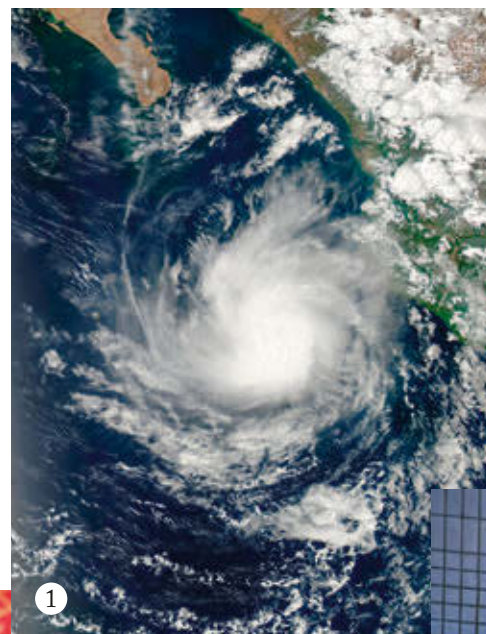
Alcune decisioni hanno conseguenze diverse da quelle previste. Sei esempi.

Di Mathias Plüss

## 1 — La tempesta è donna

### Il nome degli uragani

Fino agli anni Settanta, tutti gli uragani negli USA avevano nomi femminili. Considerata col tempo una tradizione ingiusta, si decise di iniziare a usare anche nomi maschili. Quello che nessuno immaginava, però, era che il sesso influen-za la reazione della popolazione. Secondo uno studio pubblicato lo scorso anno dall'Università dell'Illinois, le tempeste con nomi maschili vengono tendenzialmente percepite come minacciose, mentre i nomi femminili attribuiscono all'uragano un non so che di grazioso e quindi ci si preoccupa di meno, con la conseguenza che in caso di nome femminile muoiono in media tre volte più persone rispetto a un uragano di pari forza, ma dal nome maschile. Quindi la nuova denominazione non ha fatto sparire il sessismo dalla mente delle persone, al contrario. Secondo questa logica, sarebbe meglio per la popolazione dare nomi maschili a tutti gli uragani.





## 2 — Effetto cobra

### Lo sterminio dei serpenti

In epoca coloniale il governo britannico in India pose una taglia sui cobra. I cobra uccisi e consegnati furono moltissimi, non perché gli indiani li avessero catturati, ma semplicemente perché li avevano allevati. Quando venne consegnata la ricompensa, gli allevatori lasciarono liberi gli altri animali: in conclusione il numero di cobra in India non scese, tutto il contrario. Un episodio simile accadde ai colonizzatori francesi in Vietnam, questa volta con i ratti. L'effetto cobra è un classico esempio dell'effetto controproducente che possono avere gli incentivi statali.

## 3 — Patatine fritte

### La loro invenzione

Le patatine sono nate per caso dall'invenzione di un cuoco offeso. Nel 1853 un cliente di un ristorante di Saratoga Springs, in America, si lamentò ripetutamente perché le sue patate al forno erano troppo spesse. Il cuoco persela la pazienza, tagliò quindi le patate sottilissime e le frisse così a lungo che divennero croccanti. Con sua gran sorpresa, questa volta il cliente era entusiasta, e non solo lui. Il prodotto cominciò a diffondersi rapidamente con il nome di «Saratoga Chips».

## 4 — La caduta del muro

### La fine della DDR

L'intenzione del governo della DDR era semplicemente quella di rendere meno rigido il regime dei visti, andando incontro alle richieste di maggiore libertà dei cittadini. La decisione presa, però, scatenò una reazione a catena in un'atmosfera già carica di tensione. Il poco informato membro del Politburo Günter Schabowski, alla conferenza stampa tenutasi il 9 novembre 1989 a Berlino Est, dichiarò erroneamente che le norme sarebbero entrate immediatamente in vigore e avrebbero concesso i viaggi all'estero «senza particolari motivazioni». I media interpretarono la sua affermazione come un'apertura dei confini e i cittadini si precipitarono in massa ai posti di controllo. Poco dopo venne abbattuto il muro.

## 5 — Scarpe e scienza: più quantità, meno qualità

### Il troppo stroppia

Per rilanciare la produzione di calzature, l'Unione Sovietica fornì degli incentivi per un maggiore impiego di materiale nell'industria calzaturiera. Risultato: non sono state prodotte più scarpe, ma scarpe più pesanti. Qualcosa di simile accade oggi nel mondo universitario: i ricercatori vengono valutati in base alla quantità di studi pubblicati. Questo non ha condotto a una migliore qualità della ricerca, bensì solo a un incredibile flusso di pubblicazioni dal contenuto sempre meno rilevante. Anche per gli esperti diventa quindi sempre più difficile trovare le pubblicazioni più apprezzabili.

## 6 — Obbligo del casco

### Idee sagge dai risvolti non altrettanto intelligenti

Indossare il casco protegge dagli infortuni, è chiaro. Ma questo non significa che l'obbligo del casco per i ciclisti abbia solo conseguenze positive. Da quando nel 1991 in alcune parti dell'Australia il casco è diventato obbligatorio, il numero di ciclisti è calato sensibilmente. Effetti analoghi si sono osservati anche altrove. Secondo gli esperti i danni per la salute dovuti alla rinuncia alla bicicletta sarebbero decisamente maggiori rispetto ai vantaggi della riduzione degli infortuni. Un ulteriore effetto non previsto è che gli automobilisti spesso guidano in modo più imprudente se ci sono meno biciclette in strada.

**Mathias Plüss** è giornalista scientifico freelance.



# «Non ho più paura della morte»



Il sindaco Toba a Rikuzentakata, un anno dopo lo tsunami del 2011



## Il sindaco Futoshi Toba ha dovuto prendere una decisione nella frazione di un secondo: avvertire sua moglie del pericolo o fare il proprio dovere?

Di Sonja Blaschke



Tre minuti in auto. Non ci avrebbe impiegato di più per tornare a casa ad avvisare sua moglie Kumi. La rete telefonica era intasata, doveva avvertirla di persona. Futoshi Toba avrebbe potuto essere di ritorno al municipio nel giro di una decina di minuti.

Che cosa sarebbe successo, però, se fosse accaduto qualcosa in sua assenza? La terra aveva tremato con forza. L'ufficio meteorologico aveva emesso un'allerta tsunami. Il sindaco Toba era combattuto. Era passato solo un mese dall'inizio del suo mandato a Rikuzentakata, una cittadina di 24 000 abitanti sulla costa orientale del Giappone. Si sentiva responsabile. Se fosse andato, nessuno avrebbe avuto la responsabilità per prendere una decisione e, inoltre, avrebbe certamente subito una lavata di capo. Probabilmente anche altri pubblici ufficiali erano nella sua stessa situazione, pensò, e loro rimasero tutti. Provò a mantenere la calma e, alla fine, non salì in macchina.

Tre settimane dopo, il 5 aprile, Toba ricevette una telefonata: era stato trovato il cadavere di una donna dalle sembianze di sua moglie Kumi. A differenza degli altri sopravvissuti, fino ad allora Toba non era mai andato a cercare tra le file di cadaveri esposti

«Forse sono stato un buon sindaco.  
Ma sono stato un buon marito?»

negli obitori provvisori. Si era invece concentrato sul lavoro, aveva dormito accanto alla sua scrivania nella centrale di comando improvvisata e aveva provato a far arrivare approvvigionamenti ai sopravvissuti nella città distrutta. Un cittadino su dieci aveva perso la vita o era scomparso. «Forse sono stato un buon sindaco. Ma sono stato un buon marito?», si chiese.

### Un muro d'acqua alto 16 metri

Nel primo pomeriggio dell'11 marzo 2011 aveva telefonato a Kumi e insieme avevano deciso di cenare con i figli in un ristorante di carne alla griglia. Alle 14.46 violente scosse di terremoto del 9° grado della scala Richter fecero tremare un'ampia zona del Giappone. Toba sentì l'allerta tsunami alla radio, nel parcheggio davanti al comune. L'onda avrebbe raggiunto i tre metri, una bella altezza, ma il muro anti tsunami era di 5,5 metri. «Ci bagneremo i piedi, l'acqua arriverà al massimo alle ginocchia», avevano pensato tutti allora.

Quella che si abbatté su Rikuzentakata fu in realtà un'onda anomala che raggiunse i 16 metri. Un funzionario, che dal tetto >



osservava il mare con un binocolo, fu il primo a urlare: «Lo tsunami ha superato il muro!». Le acque nere del mare si riversarono sulla piana nei pressi della foce del fiume, dirette verso il cuore della città. Distrussero il bosco di 70 000 pini messo a protezione, spazzarono via case come fossero giocattoli e rasero al suolo una fabbrica di sakè. Il mare di macerie si estendeva per otto chilometri nell'entroterra.

La catastrofe sulla costa orientale del Giappone causò quasi 18 000 vittime, un abitante su dieci a Rikuzentakata. Quel giorno, una manciata di minuti o di secondi ha decretato la morte o la vita, come nel caso di Futoshi Toba e di sua moglie Kumi. Mentre sapeva che i suoi figli Taiga e Kanato sarebbero stati al sicuro in alto a scuola, Kumi si trovava nella loro casa di tre piani. Avrebbe aiutato prima gli anziani e i bambini del vicinato, come aveva imparato a fare nelle esercitazioni in caso di catastrofe, pensò Toba: radunare, contare e poi scappare insieme. «Ho sperato insistentemente che ce l'avesse fatta», confessa Toba.

### Protocollo e intuito

Lo stesso sindaco Toba è sopravvissuto a stento, salendo all'ultimo minuto sul tetto del municipio, alto quattro piani. Era un vecchio edificio, ma costruito in cemento armato. «Guardandomi intorno vedevo come tutte le case venivano semplicemente schiacciate», ricorda Toba.

«Il mio istinto mi diceva di proteggere la mia famiglia. A lungo ho portato sulla coscienza il peso di non averlo fatto», dice. «A un certo punto ho realizzato che era inevitabile».

In realtà, immediatamente dopo la scossa avrebbe dovuto tenere una seduta di crisi, come previsto in caso di catastrofe. Con lo tsunami alle porte, però, Toba aveva ignorato istintivamente il consiglio dato con tutte le buone intenzioni da un collega, salvando così

### Politico deciso, padre titubante

Con questo politico, il padre di famiglia Futoshi Toba ha poco in comune. Per settimane fu combattuto su quando e come dire ai propri figli che la loro madre era morta. E quel momento venne più volte rimandato. Solo dopo la cremazione, alla vigilia della giornata in commemorazione dei defunti, tenutasi il 21 maggio 2011, prese da parte il maggiore dei suoi figli. Taiga, allora dodicenne, reagì in modo pacato. «Non sapevo però come dirlo al suo fratellino Kanato», si ricorda Toba. «Quindi non dissi nulla, neanche la mattina dopo». Salendo in auto, Kanato, che aveva dieci anni, continuava a chiedere: «Dove stiamo andando?». Toba non rispose. Non appena arrivarono a destinazione, Kanato vide l'urna e la foto di sua madre. Pianse tre giorni di fila.

Nel maggio del 2012 si trasferirono tutti e tre in una nuova casa. «Si trova in cima alla montagna», racconta Toba, «qualche volta dal bosco escono degli orsi». Ogni mattina si sveglia alle cinque per preparare il «bento», il pranzo da portare a scuola, per il figlio più grande. «Non è facile trovare cosa preparargli», dice Toba ridendo. Nel frattempo i ragazzi hanno riacquisito il loro entusiasmo.

«Dopo lo tsunami non ho più paura della morte», afferma Toba. Rimane però la preoccupazione che i figli rimangano orfani in caso dovesse morire anche lui. Per questo motivo ora presta più attenzione alla sua salute e ha smesso di fumare. «Abbiamo solo una vita», dice Toba, «non si può sapere cosa accadrà.» □

## «A un certo punto ho realizzato che era inevitabile.»

delle vite. «La lezione che abbiamo imparato è che è importante avere un protocollo guida, ma che bisogna sempre prestare attenzione anche a quello che si prova sul momento». È certamente importante prendere in considerazione le opinioni altrui, ma non troppo seriamente, «altrimenti si neutralizza l'intuito».

Il giovane sindaco si è presto creato la fama di uno che non ha peli sulla lingua. Mentre alcuni lodavano le sue scelte e le sue idee in merito alla ricostruzione della città, altri gli rimproveravano di non ascoltare mai gli altri. «Se non faccio le mie scelte, questa città non andrà mai avanti», afferma Toba. È stato da poco rieletto.

**Sonja Blaschke** è corrispondente freelance dall'Asia orientale e produttrice televisiva per media di lingua tedesca. Vive in Giappone dal 2005.

# Se solo avessi...



Ultima domanda:  
si è sempre scelta la  
strada migliore?

Come medico palliativista ci si deve spesso confrontare con le ultime cure delle persone, ma anche con i loro rimpianti e le decisioni sbagliate. Che cosa rimpiangono di più i pazienti in punto di morte?

Di Roland Kunz, primario

Al giorno d'oggi, la morte è nel 90 per cento dei casi la fase finale di una malattia incurabile protrattasi per mesi e spesso anche anni. In punto di morte la maggior parte delle persone ripensa alla propria vita in modo critico e si chiede se ha sempre fatto le scelte giuste.

Si inizia con il passato più recente. Nel corso della malattia i pazienti devono prendere decisioni di continuo: su ulteriori cure, su una

nuova operazione o sulla chemio. Consapevoli del fatto che nonostante tutte le cure alla fine dovranno morire, molti preferiscono impiegare il tempo della malattia in modo diverso: all'inizio prevale la speranza di riuscire a fermare il decadimento. E a tale scopo investono molta energia. Guardandosi indietro, la maggior parte delle persone avrebbe voluto dedicare più tempo a dare un senso alla propria vita. >

Ripercorrono il passato, soffermandosi soprattutto sulle decisioni sbagliate e sulle cose non fatte, che sia un matrimonio fallito o la mancanza di un rapporto con i figli. Spesso si tratta anche di scelte economiche e di eredità che hanno diviso la famiglia. Se ci si accorge di non aver più tempo per riallacciare i rapporti con qualcuno e per riparare ai danni, il commiato e la morte risultano ancora più difficili da accettare.

Ci sono persone che, sapendo di essere alla fine dei propri giorni, pensano soprattutto a ciò che non hanno fatto. Vedono solo il bicchiere mezzo vuoto. Parlando con persone in punto di morte, provo a capire cosa è stato importante nella loro vita, ciò di cui vanno fieri e per cosa i parenti li ricorderanno. Sono pochissimi quelli che si pentono di aver tentato la fortuna, anche se magari non ha funzionato. È chi ha sempre pensato che il meglio doveva ancora venire e che ha posticipato tutti i propri progetti e i propri desideri a pentirsi.

### **Imparare da chi è in fin di vita**

Si può imparare molto da chi è in fin di vita. Ora non rimando più, ma mi prendo il tempo per stare con mia moglie, mi godo i momenti con i miei figli e i miei nipoti. I viaggi che ho sempre sognato li faccio ora, non quando sarò in pensione. Un grave incidente accaduto due anni fa mi ha insegnato che non vi è alcuna sicurezza di invecchiare.

Posso consigliare anche di pensare di più a ciò che di positivo abbiamo avuto nella nostra vita e a non darlo per scontato. Quando esco dall'ospedale, sono riconoscente di non essere uno dei malati terminali, di poter vivere anche questo giorno e di avere ancora progetti per il futuro.

Alla fine vorrei poter guardarmi indietro e vedere una vita vissuta con uno scopo e non solo votata alla vanità e all'egoismo. Il mio ruolo di medico palliativista e il lavoro fatto per accompagnare i malati alla morte mi hanno forgiato. Mi auguro che aver dato uno

## **Il dogma dell'autodeterminazione per molti è più un'imposizione che una libertà.**

scopo alla mia vita mi aiuti anche ad affrontare la mia morte con un buon atteggiamento. E naturalmente spero anche di ricevere un buon trattamento palliativo.

Cosa che si traduce nella mitigazione dei sintomi e nel rispetto della mia volontà e dei miei bisogni. Naturalmente anche i miei familiari sono a conoscenza di questi desideri, è importante che conoscano le mie volontà.

Ogni malato terminale deve prendere decisioni importanti. Ad esclusione di coloro che sono affetti da demenza, che di solito esprimono le loro volontà in anticipo in un testamento biologico, la maggior parte dei pazienti può decidere fino all'ultimo sulla propria sorte. Bisogna però essere ben informati e responsabili e bisogna voler prendersi la responsabilità di se stessi.

La decisione più importante riguarda la possibilità di darsi dei limiti. La medicina moderna offre un'ampia scelta di cure e trattamenti di sopravvivenza, si tratta quindi di decidere se continuarli o interromperli, ma anche di scegliere dove morire o la questione di voler accettare o meno una perdita di consapevolezza pur di non provare dolore.

### **Scegliere liberamente di morire non è facile**

I malati gravi hanno diritto a informazioni esaustive che possano aiutarli a prendere la propria decisione. Ciò nonostante si tratta pur sempre di scelte difficili. Un'altra decisione che non voglio assoluta-

## **Ci sono persone che, sapendo di essere alla fine dei propri giorni, pensano soprattutto a ciò che non hanno fatto.**

mente giudicare come facile o difficile riguarda la morte volontaria assistita. Spesso dietro questo desiderio si nasconde la paura di una morte lenta. Ma soprattutto l'idea di non essere più autosufficienti e di dipendere sempre più dagli altri nella nostra società assume una connotazione negativa. Vogliamo essere liberi di prendere le nostre decisioni, anche riguardo alla nostra fine.

Tuttavia, stando alla mia esperienza, il dogma dell'autodeterminazione per molti è più un'imposizione che una libertà. In aggiunta, anche gli altri devono convivere con le conseguenze di una tale scelta. La scelta dell'autodeterminazione è percorribile anche nel caso di una morte naturale, con trattamenti palliativi volti a lenire il dolore. In ogni caso, c'è ampio spazio di miglioramento nel supporto professionale dei malati gravi.

Ciò che posso affermare è che la sicurezza toglie la paura della morte. Chi si fida del suo medico e sa che in caso di un forte aumento del dolore questi è pronto a reagire e attuare le scelte del paziente, presenta un maggior desiderio di vivere i suoi ultimi giorni con consapevolezza, piuttosto che auspicare una morte rapida. □



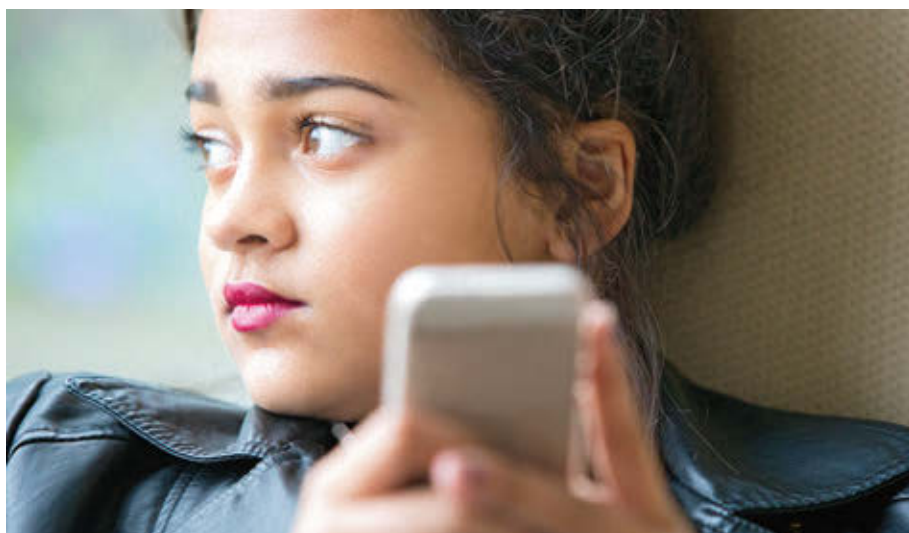
**Roland Kunz**, 59 anni, è primario di geriatria e cure palliative all'ospedale di Affoltern am Albis. Il dottor Kunz è sposato e ha tre figli. Fino al 2012 ha ricoperto la carica di presidente dell'Associazione svizzera per la medicina, la cura e l'accompagnamento palliativi.

Adattamento **Franziska K. Müller**



# #juba15

Il **63%** degli intervistati in Brasile trascorre più di due ore al giorno in rete.



La situazione demografica del proprio Paese rappresenta un problema per il **72%** degli intervistati in Svizzera e per il **67%** a Singapore.



Il **76%** dei giovani statunitensi indica come obiettivo principale della vita l'acquisto di una casa propria.



Solo in Svizzera è considerato «*in*» incontrare personalmente gli amici. Negli altri paesi domina il trend digitale.



Il grande sondaggio condotto negli Stati Uniti, in **Brasile**, a **Singapore** e in **Svizzera**.

Seguite la discussione  
sul barometro della gioventù e  
dite la vostra con l'hashtag  
#juba15.

# Non abbiate paura di questi giovani

«You are terrified of your own children, since they are natives in a world where you will always be immigrants»\*. Narra la leggenda che la prima volta in cui si parlò di «nativi digitali» fu al Forum economico mondiale di Davos del 1996. Il relatore era un attivista di Internet che tenne un appassionato discorso sulla libertà della rete, sostenendo che i genitori, da lui ribattezzati «immigrati digitali», non avevano idea del perché si chiedeva che la stessa fosse regolamentata.

Oggi, a un passo dal 20° anniversario del celeberrimo concetto, è possibile studiare la specie dei «nativi digitali» (i nati a partire dal 1980) da un punto di vista scientifico. I «nativi digitali» nel frattempo sono diventati giovani adulti e, per la sesta edizione del barometro della gioventù Credit Suisse, ci hanno fornito informazioni sulla loro vita, i loro valori, i loro desideri e il loro lavoro. Com'è la vita nello spazio digitale? Sorprendentemente varia! E c'è anche una buona notizia per gli «immigrati digitali»: per i giovani tra i 16 e i 25 anni non tutto ciò che è analogico è automaticamente *out*.

La redazione

\* In italiano: «Siete terrorizzati dai vostri stessi figli, perché sono nati in un mondo dove voi sarete sempre immigrati». John Perry Barlow, «A Declaration of the Independence of Cyberspace» (Una Dichiarazione di Indipendenza del Ciberspazio), Davos, 8 febbraio 1996

## SOMMARIO

### 1 Universo digitale

Cos'è in e cos'è out? La classifica di app, gadget e piattaforme. — pag. 59

### Online contro offline?

I ricercatori di Harvard Sandra Cortesi e Urs Gasser studiano la gioventù digitale e avvertono: non tutto è come appare. — pag. 62

### 2 Tendenze e media

Con quale frequenza si informano i giovani? Quali sono i temi più popolari? E c'è ancora chi guarda la TV? — pag. 63

### «Immigrazione: già in passato un tema rilevante»

Il consigliere federale Schneider-Ammann su risultati del barometro della gioventù 2015 e preoccupazioni dei giovani. — pag. 65

### 3 Lavoro, finanze e carriera

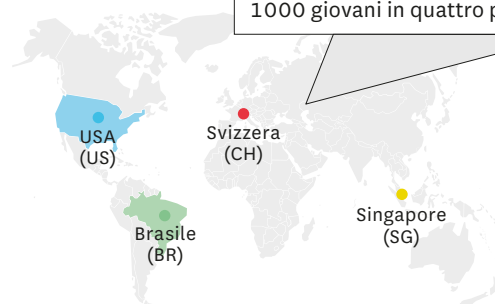
Le professioni nei media sono ambite, gli uomini risparmiano più delle donne, i debiti sono poco diffusi. — pag. 68

### 4 Politica, valori e società

Siamo sull'orlo di un grande conflitto generazionale? — pag. 70

## IL SONDAGGIO

Sono stati intervistati circa  
1000 giovani in quattro paesi.



Per il barometro della gioventù Credit Suisse 2015, sono stati intervistati circa 1000 giovani tra i 16 e 25 anni in ciascuno dei seguenti paesi: Svizzera, Stati Uniti, Brasile e Singapore. Il sondaggio è stato condotto prevalentemente online dall'istituto di ricerca gfs.bern fra aprile e giugno 2015. Dal 2010 il barometro della gioventù viene rilevato ogni anno per conto di Credit Suisse. L'analisi per Bulletin è stata effettuata dalla redazione (Simon Brunner).

In questo dossier troverete i risultati principali e più interessanti, oltre alle interpretazioni degli esperti. L'intero studio, completo di domande e risposte, è disponibile al sito:

[www.credit-suisse.com/jugendbarometer](http://www.credit-suisse.com/jugendbarometer)

# 1 Universo digitale

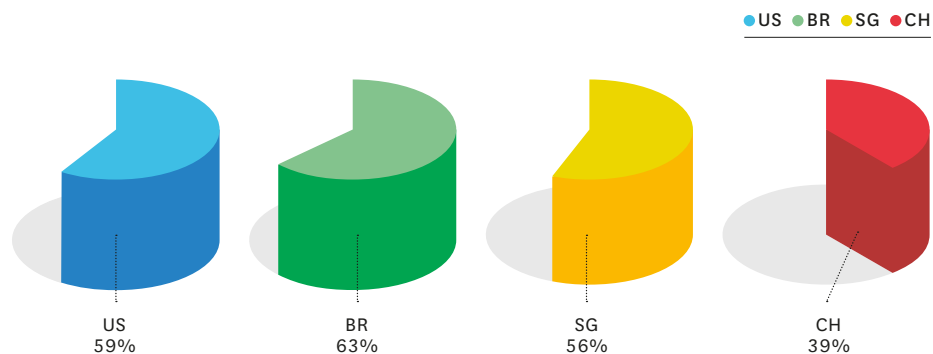
Alla fine degli anni Novanta i maturandi in Svizzera scrivevano saggi di tedesco sul tema «Internet: ampiamente sopravvalutato?». Oggi questa domanda suonerebbe strana quanto «La Terra è rotonda?». Per oltre l'**85%** dei giovani dei quattro paesi intervistati, Internet ricopre un ruolo importante o addirittura indispensabile (► **Fatto 1.2**). Come peraltro confermato anche dal tempo di utilizzo: ad eccezione della Svizzera, la maggior parte dei giovani trascorre ogni giorno più di due ore in rete, ovviamente per scopi privati, in aggiunta quindi alle ore trascorse a scuola o al lavoro (● **Fig. 1.1**).

Ma sebbene questa generazione non conosca la vita senza Internet (o forse è proprio questo il motivo?), esistono delle grosse differenze. A seconda del servizio, della transazione e del processo i giovani optano per la strada virtuale o per quella analogica (● **Fig. 1.4, pagina seguente**): pagare online piace, ma anche le attività socio-politiche, gli hobby e la

## ● 1.1 / USO DEI MEZZI DI COMUNICAZIONE

### Più di due ore di navigazione

«In media usate Internet per scopi privati per più di due ore al giorno?»



ricerca di lavoro hanno spesso terreno fertile su Internet. Tra gli hobby rientrano tutte le attività svolte dai giovani nel tempo libero, quindi sia videogame e chat (online) sia giocare a calcio o andare agli scout (offline). Attività più adatte a essere svolte offline sono: appuntamenti e flirt, lavoro, consulenza finanziaria, acquisti di capi di abbigliamento, cura dei rapporti di amicizia e, con l'eccezione della Svizzera, il confronto fra prodotti.

Questo per quanto riguarda i risultati generali ma, a dispetto della globalizzazione, esistono comunque grandi differenze regionali: i giovani brasiliani sono estremamente attivi online, mentre in Svizzera si opta per Internet a seconda della situazione. Elezioni e votazioni, impegno politico e sociale nonché hobby restano analogici; in pratica gli aspetti della vita strettamente collegati con la cosiddetta cultura politica. Ciò è in linea con il fatto che il 60% dei giovani svizzeri si sente parte di un'associazione; quattro anni fa era solo il 52% (► **Fatto 1.3**). Chiaramente nello spazio digitale rientrano invece per gli svizzeri attività transazionali come la ricerca di un impiego o il confronto fra prodotti.

Sorprende che i «nativi digitali» non assumano nei confronti di Internet un atteggiamento incondizionatamente positivo. Tra il 72% (USA) e l'86% (Brasile) lo trovano vantaggioso per loro stessi (● **Fig. 1.5, pagina seguente**), ma molti meno sono sicuri che il crescente livello di connessione sia positivo anche per la società (60% USA e 83% Brasile). La discrepanza tra i vantaggi personali e sociali in nessun paese viene percepita più forte che in Svizzera (13%).

## ► 1.2 / L'IMPORTANZA DI INTERNET

Per l'**85%**

la rete ricopre un ruolo importante o addirittura indispensabile nella vita.



## ► 1.3

**il 60%**  
dei giovani in Svizzera si sente parte di un'associazione, nel 2011 era solo il **52%**.



Se si vogliono comprendere i giovani, bisogna capire come comunicano (● Fig. 1.8). I risultati: 1. Il cellulare è fondamentale per questa generazione, la rete fissa resta invece più in ombra. 2. Ci sono anche qui grandi differenze tra paesi: per esempio WhatsApp, uno dei servizi di messaggistica più amati al mondo, negli Stati Uniti non è poi così diffuso. Perché? Fin dagli albori mandare SMS è stato in gran parte gratis e quindi non c'è mai stato un vero motivo per cambiare servizio. In pratica gli americani sono rimasti gli unici a comunicare ancora oggi regolarmente via SMS. 3. Facebook ricopre un ruolo centrale in tutte le tematiche digitali: oltre la metà degli intervistati ritiene che il social network abbia cambiato il mondo (► Fatto 1.6). Sorprendentemente però, Facebook non è così importante per comunicare (il perché è spiegato nel capitolo 2).

Chiudiamo con una nota positiva. I genitori non sempre riescono a comprendere la vita dei figli socialmente digitalizzati, ma ciò non significa che essi non abbiano un senso di responsabilità: oltre il 78% (► Fatto 1.7) sa bene che in rete ci si deve tutelare. E il 69% auspica che lo Stato si impegni sempre più in quest'ambito. □

#### ● 1.4 / VIRTUALE VS. REALE

## Pagamenti: online Amicizie: offline

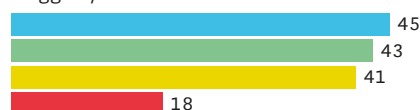
«Nei seguenti ambiti quanto puntereste sull'opzione online e in quali preferite invece una soluzione senza Internet?»

in percentuale, somma di «solo online» e «piuttosto online»

### Pagamenti



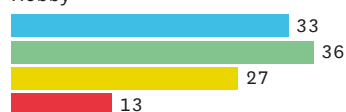
### Eleggere/votare



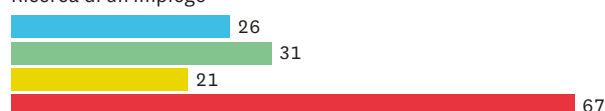
### Impegno politico/sociale



### Hobby

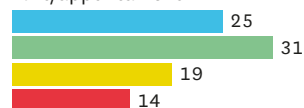


### Ricerca di un impiego

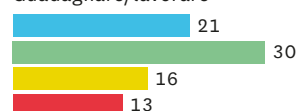


● US ● BR ● SG ● CH

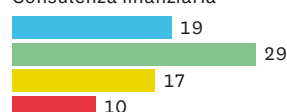
### Flirt/appuntamenti



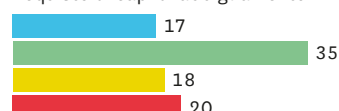
### Guadagnare/lavorare



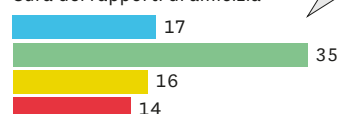
### Consulenza finanziaria



### Acquisto di capi di abbigliamento



### Cura dei rapporti di amicizia



### Confronto tra prodotti



**Il 14%**  
dei giovani in Svizzera cura i  
rapporti di amicizia online;  
in Brasile addirittura il **35%**.



## 1.5 / BENEFICI DELLA DIGITALIZZAZIONE

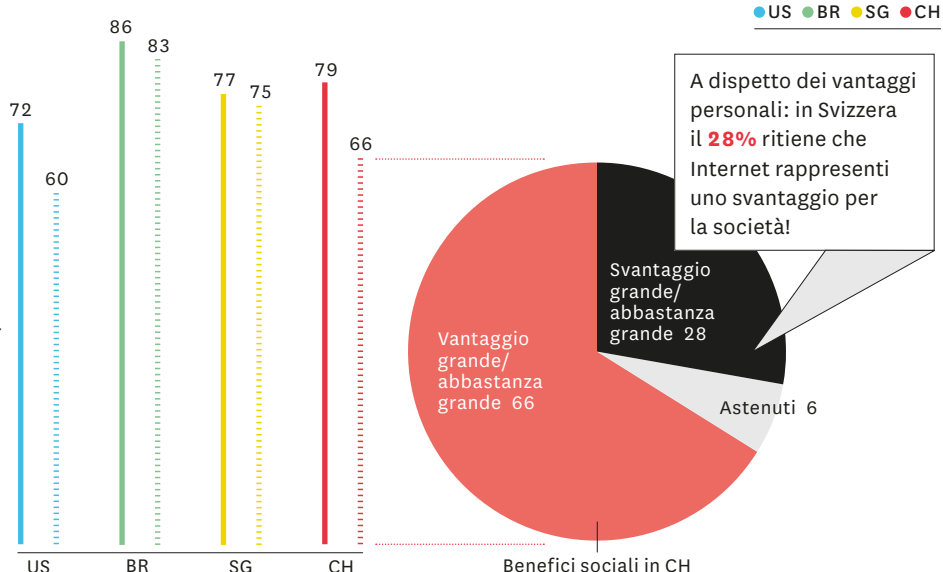
## Essere connessi è positivo, ma...

«La nostra vita è sempre più digitalizzata. I dati connessi elettronicamente assumono un ruolo sempre maggiore in tutte le attività. Questo rappresenta un vantaggio per la vostra persona e per la società?»

*in percentuale, somma di «vantaggio abbastanza grande» e «vantaggio grande»*

— Per la persona

..... Per la società



## 1.6 / Affermazioni su Facebook

Oltre la metà degli intervistati ritiene che il social network Facebook abbia cambiato il mondo. A Singapore addirittura il 73% è di questa opinione.



## 1.7 / Sicurezza su Internet

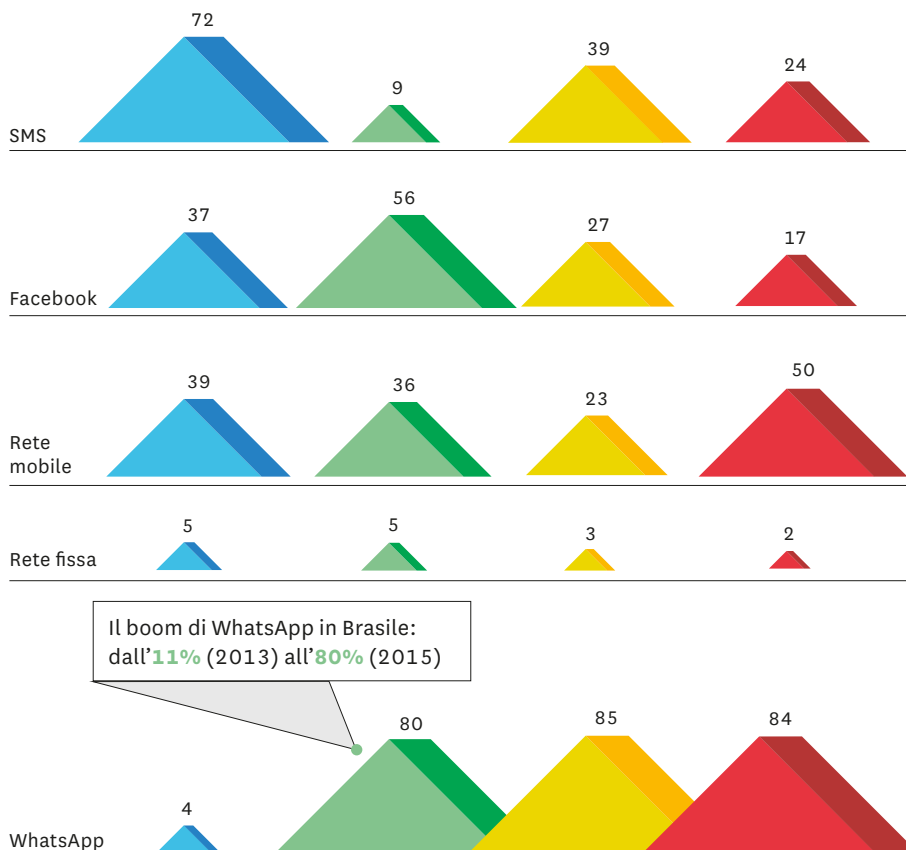
Oltre il **78%** si ritiene perlopiù responsabile in prima persona della propria protezione su Internet e oltre il **69%** pensa che lo Stato debba impegnarsi sempre più in quest'ambito.

## 1.8 / Essere in contatto con gli amici

## Il mondo di WhatsApp

«Quali mezzi usate per restare in contatto con gli amici?»

*in percentuale, somma dei primi due mezzi di comunicazione più importanti*



## Online o offline? — Una domanda che si pongono ancora solo gli adulti, i giovani sono già oltre.

Di Sandra Cortesi e Urs Gasser

*L'unica grande incognita è rappresentata dal rischio che dei dati venga fatto in rete un uso commerciale. Dei possibili abusi i giovani sono poco consapevoli.*

**Sandra Cortesi** è fellow presso il Berkman Center di Harvard nonché direttrice del settore «Youth and Media». La svizzera, che ha studiato psicologia all'Università di Basilea, gestisce inoltre la collaborazione tra il Berkman Center e l'UNICEF.  
 @SandraCortesi



I frequent flyer e i giramondo non si stupiranno di una delle principali scoperte dell'ultimo barometro della gioventù Credit Suisse. Poco importa se nella metropolitana di New York, nello stadio Maracanã di Rio de Janeiro, nei centri commerciali di Singapore o in riva al lago a Zurigo: ovunque si vedono giovani che usano i cellulari apparentemente senza sosta e sembrano essere ampiamente integrati nella rete digitale. I dati pubblicati nel barometro della gioventù confermano che i giovani tra i 16 e i 25 anni negli Stati Uniti, in Brasile, a Singapore e in Svizzera hanno «accesso a Internet senza problemi», «di norma ogni giorno e in qualsiasi momento, grazie alla presenza ormai capillare degli smartphone».

Anche se nel 2015 solo una minoranza della popolazione mondiale ha accesso a tecnologie digitali, almeno nei quattro paesi citati pare essersi consolidata una cultura globale di «nativi digitali». Nel nostro lavoro di ricerca all'Università di Harvard siamo giunti a conclusioni analoghe per quanto riguarda l'importanza del mondo digitale per i giovani, e abbiamo potuto approfondire ulteriormente l'argomento con gruppi di discussione.

Il barometro della gioventù mostra ad esempio che fra i giovani tra i 16 e i 25 anni YouTube è molto popolare. Grazie ai colloqui con i ragazzi questo risultato può essere posto sotto una nuova luce. Chiedendo come mai YouTube sia così popolare, si scopre presto che, forse a dispetto delle aspettative, il sito non è usato solo per guardare video musicali, ma è anche un'importante fonte di informazioni che rientrano nel contesto scolastico (p.es. per capire meglio i calcoli percentuali) o del tempo libero (p.es. tutorial di giochi, bellezza e cucina).

Colloqui sistematici con i giovani evidenziano anche come l'elevato tasso di responsabilità citato dal barometro della gioventù sia anche da intendere nell'ottica del rapporto con i dati personali. I giovani utenti hanno sviluppato meccanismi piuttosto elaborati per gestire i problemi legati alla sfera privata nel contesto digitale: dall'autocensura fino alle tecniche di gestione della reputazione. Unica grande pecca resta però il rischio che dei dati venga fatto un uso commerciale. Dei possibili abusi in quest'ambito i giovani sono poco consapevoli.

Cosa va tenuto a mente: i dati pubblicati, e soprattutto le relative valutazioni, sono stati redatti dal punto di vista degli adulti (come del resto anche questo commento!). Ad esempio si capisce bene dove il resoconto distingue nettamente tra «online» e «offline». Una simile distinzione, come suggeriscono i nostri gruppi di discussione, per i giovani non ha lo stesso senso che intendiamo noi adulti: non solo grazie alla diffusione di smartphone e di piani di dati più accessibili, ma anche grazie all'aumento di hotspot WiFi pubblici e a un collegamento WiFi nelle scuole sempre migliore, i giovani possono essere online praticamente 24 ore su 24, ragion per cui i confini tra online e offline si assottigliano sempre più (fatto che nell'ormai avviata era di Internet vale anche per gli adulti).

A una lettura più attenta si scopre infine che per la valutazione dei dati non riveste un ruolo importante solo la questione della prospettiva scelta (adulta o giovane). Per inquadrare adeguatamente i dati (per attribuire loro un senso) è anche necessario comprendere a fondo le generali condizioni sociali, economiche e addirittura giuridiche. Soprattutto quando si vogliono paragonare paesi diversi.

Il barometro della gioventù offre molto materiale per una riflessione («food for thought») e per ulteriori approfondimenti. Ma soprattutto il resoconto può essere inteso come un invito a interloquire con i giovani per comprendere meglio il loro rapporto con il mondo digitale e per riflettere insieme sull'impostazione di un futuro globalmente connesso. □

**Urs Gasser** dirige il Berkman Center for Internet & Society di Harvard e insegna all'Università di Kei in Giappone. In passato il giurista ha insegnato presso la Scuola di Studi Superiori di San Gallo e alla Fudan University School of Management in Cina. Gasser ha scritto diversi libri ed è coautore del bestseller «Born Digital».

@ugasser





## 2 Tendenze e media

Per chiudere con ottimismo l'ultimo capitolo diamo uno sguardo a questi dati sull'utilizzo dei media. Tra un terzo e la metà dei giovani si informano più volte al giorno su cosa accade nel mondo (●Fig. 2.1). Negli ultimi cinque anni questi valori hanno evidenziato un forte aumento soprattutto negli USA (+14 punti percentuali) e in Svizzera (+12 punti percentuali). I temi che suscitano più interesse (●Fatto 2.2) sono sorprendentemente vari: musica e meteo si collocano ai primi posti, seguiti da «notizie regionali», «cultura» e «nuovi prodotti».

I giovani hanno opinioni ben precise su cosa è «in» e cosa è «out». Un segno distintivo del barometro della gioventù Credit Suisse è la capacità di rilevare tali tendenze (●Fig. 2.3, pagina seguente), che quest'anno sono particolarmente ben definite. Il mondo digitale si impone su tutte. Nei quattro paesi, delle 20 tendenze «in», ben 17 hanno a che fare con il digitale. Delle tre eccezioni analogiche, due arrivano dalla Svizzera e sono vedere gli

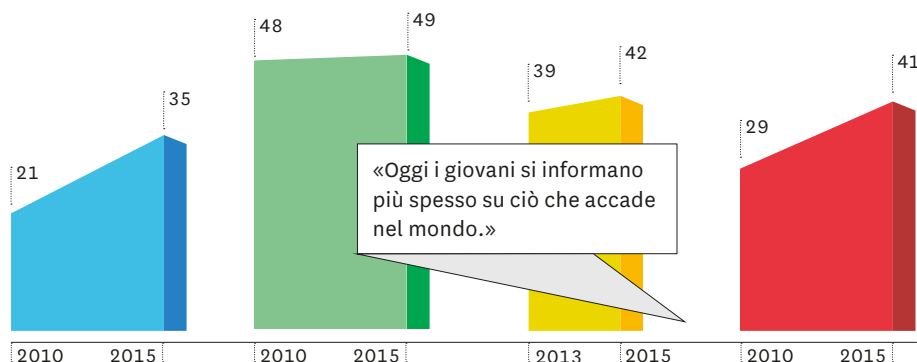
### ● 2.1 / ATTUALITÀ

US BR SG CH

## Informarsi più volte al giorno sulle notizie

«Con che frequenza consulta i media per aggiornarsi sull'attualità?»

Risposta: «più volte al giorno», in percentuale



amici e fare le vacanze all'estero. Tra le tendenze più citate lo smartphone e YouTube (in tutti e quattro i paesi) e WhatsApp (in tre paesi).

Il simbolo di questi giovani? Senza dubbio lo smartphone, che si attesta al 1° posto a Singapore e in Svizzera, al 2° negli USA e al 4° in Brasile. Emblematica la crescita di popolarità degli smartphone in Svizzera (●Fig. 2.4, pagina seguente): nel 2010 poco meno della metà (47%) considerava gli smartphone «in», oggi sono il 95%.

Il barometro della gioventù, che già predisse il calo del numero dei lettori dei giornali a pagamento, indica che sulla TV incombe un destino analogo: persino negli USA, il paese delle TV, quest'ultima è scesa per la prima volta dal podio (●Fig. 2.3, pagina seguente), mentre in Svizzera la sua popolarità è passata dall'80% al 62% in cinque anni (●Fig. 2.4, pagina seguente). Di pari passo assistiamo all'ascesa della piattaforma video YouTube. È interessante notare come la popolarità della radio rimanga stabile, almeno in Svizzera (●Fatto 2.5, pagina seguente). Nulla da stupirsi quindi se Apple ha dotato il servizio di musica digitale appena lanciato di una tradizionale stazione radio.

### ● 2.2 / NOTIZIE

US, BR, SG e CH

## I temi principali

«A quali temi di attualità è interessato?»

### 1 Musica



- 2 Meteo
- 3 Regionali
- 4 Cultura
- 5 Nuovi prodotti
- 6 Computer
- 7 Politica
- 8 Feste
- 9 Sport
- 10 Economia
- 11 VIP

Anche gli strumenti digitali possono perdere rapidamente il favore di questa generazione che dimostra scarsa fedeltà a prodotti e servizi, l'e-mail sale infatti sul podio solo in un paese (l'anno scorso in tre). In Svizzera la popolarità della posta elettronica è scesa dall'88% al 71% (●Fig. 2.4). In tutti e quattro i paesi, le desuete piattaforme Internet Orkut (ormai chiusa) e MySpace sono decisamente «out» (●Fig. 2.3), così come le droghe, il fumo, i partiti politici e la religione.

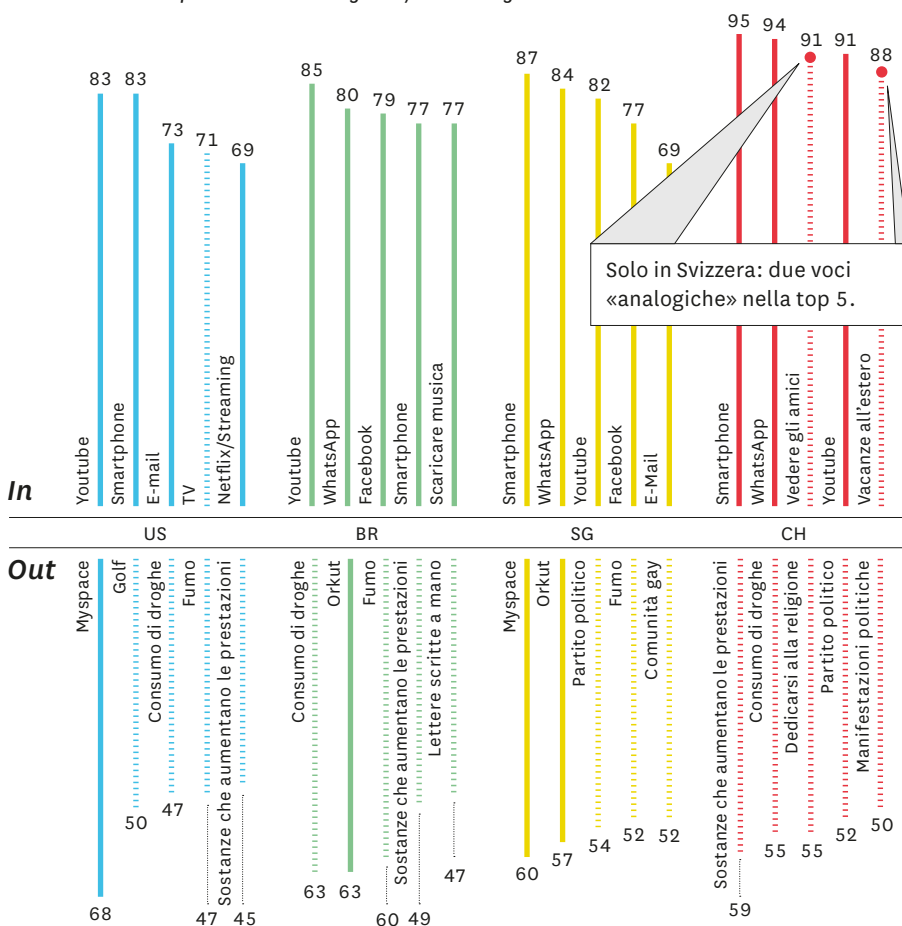
Venendo a Facebook, il social network viene osannato come emblematico per questa generazione, oppure se ne profetizza il declino. La verità? Nessuna delle due. Come già osservato, oltre il 50% dei giovani ritiene che Facebook abbia cambiato il mondo. Tuttavia non compare spesso tra le tendenze «in» (●Fig. 2.3) e in Svizzera ha anche subito un notevole calo di popolarità (●Fig. 2.4). Facebook ha assunto una nuova funzione, meno legata allo svago: il 27% degli intervistati di Singapore, il 22% degli USA, il 17% del Brasile e il 5% della Svizzera dichiara che Facebook è la sua principale fonte di informazione. Per questa generazione il social è dunque un mezzo di informazione più importante delle app dedicate alle news e di radio, TV o giornali. Comunicare era lo scopo originario di Facebook, ma ora gli intervistati preferiscono tra gli altri il servizio di messaggistica WhatsApp (si veda il capitolo 1). □

### 2.3 / TENDENZE INTERNAZIONALI

US BR SG CH

## Cliccare è «in», fumo, droghe e partiti sono «out»

«Di seguito riportiamo un elenco composto da elementi molto diversi fra loro. Valuti se sono «in» nella sua cerchia privata e, allo stesso tempo, se lei ne fa uso.» in percentuale — digitale / ..... analogico

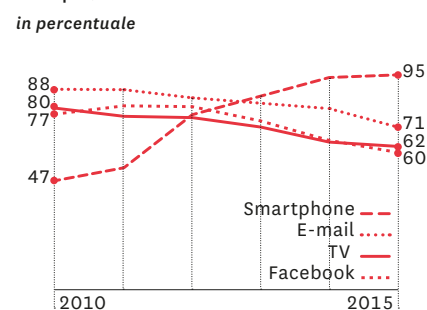


### 2.4 / TENDENZE NELLA COMUNICAZIONE

CH

## Il tramonto di e-mail e TV

«Valuti se sono «in» nella sua cerchia privata e, allo stesso tempo, se lei ne fa uso.» in percentuale



### 2.5 / FENOMENO RADIO

Nonostante l'agguerrita concorrenza, il 53% degli svizzeri si informa tramite la radio. Tendenza in leggero aumento.





## «L'immigrazione era un tema caldo anche quand'ero giovane io»

Il ministro dell'economia Johann N. Schneider-Ammann parla delle richieste dei giovani svizzeri, della sua posizione rispetto agli stranieri e rivela perché non ha seguito le orme del padre.

Di Schirin Razavi

*Signor Consigliere federale, quali sono i tratti distintivi dei giovani svizzeri?*

La grande maggioranza dei nostri giovani è curiosa, interessata, disposta a impegnarsi e ad assumersi responsabilità. I giovani non sono cambiati molto rispetto agli anni passati, ma oggi i social media e i rapidi cambiamenti che avvengono in questo ambito rappresentano per loro una complicazione in più. Devono sapersi porre più limiti e stabilire priorità.

*Quali sono le sfide più complesse per l'attuale generazione dei giovani tra i 16 e i 25 anni?*

Non penso sia possibile dare una risposta univoca. Ma senza dubbio l'invecchiamento della società, la scarsità di risorse, i cambiamenti climatici e la sicurezza sono grandi sfide.

*Durante la gioventù si gettano le basi per il futuro, penso alla scelta della formazione o della professione. Quali sono state le decisioni più rilevanti che ha preso a quell'età?*

Frequentavo il liceo e mio padre, che era veterinario, desiderava seguissi le sue orme. Ma mi resi ben presto conto che quello non era il mio futuro e passai a elettrotecnica al Politecnico Federale di Zurigo. L'attuale sistema educativo è molto ben concepito e soprattutto molto più permeabile. Oggi per i giovani è più facile cambiare indirizzo senza perdere troppo tempo. La formazione professionale e quella liceale non sono più strade a senso unico. Tuttavia la crescita continua dell'offerta non semplifica necessariamente la scelta.

Il consigliere federale **Johann N. Schneider-Ammann** (PLR) è a capo del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR). In precedenza era stato presidente del Gruppo Ammann, membro del Consiglio di amministrazione di Swatch Group e presidente dell'Associazione svizzera dell'industria metalmeccanica ed elettrica (Swissmem). Si è laureato al Politecnico Federale di Zurigo e ha conseguito un MBA all'INSEAD. Schneider-Ammann, 63 anni, è sposato e ha due figli ormai adulti.

🐦 @\_BR\_JSA



*I risultati del barometro della gioventù mostrano per l'ennesima volta che la generazione futura è distante dalla politica. Né i partiti politici né le organizzazioni giovanili o le manifestazioni compaiono tra le tendenze positive. Come se lo spiega?*

Se penso al passato, c'erano prima gli scout e le associazioni sportive e più avanti le organizzazioni studentesche. Mi sembra che l'attuale offerta di attività per il tempo libero sia molto più ampia e che la gente sia meno legata alla dimensione locale. I partiti politici non erano molto in voga tra i giovani nemmeno in passato. Ma viste le svariate possibilità per il tempo libero oggi, è oggettivamente più difficile coinvolgere nell'impegno politico questa fascia d'età.

*Per i giovani svizzeri è molto importante poter conciliare lavoro e tempo libero. Fare carriera o raggiungere un benessere superiore rispetto ai genitori è invece meno importante. Questo atteggiamento avrà ripercussioni sul futuro dell'economia svizzera?*

Come detto, l'offerta di attività per il tempo libero è più ampia e soddisfa la necessità di svago, di distrazione dal lavoro. Oggi l'esigenza di instaurare un equilibrio tra sfera professionale e tempo libero è palese. Ma vedo anche molti giovani ambiziosi e desiderosi di fare carriera. Proprio di recente ho accolto da me in ufficio un gruppo di studenti molto motivati. Per quanto riguarda il futuro dell'economia, vanno considerati anche molti altri fattori, non solo l'impegno dei giovani sul lavoro.

*Nel barometro delle apprensioni di CS l'AVS è un argomento sempre attuale, e anche il barometro della gioventù evidenzia che per i giovani svizzeri la previdenza per la vecchiaia è tra i tre problemi più urgenti. Come possiamo garantire la previdenza per la vecchiaia?*

Il disegno di legge «Previdenza per la vecchiaia 2020» approvato dal Consiglio federale è in fase di consultazione parlamentare. L'obiettivo della riforma è garantire il livello delle prestazioni del 1° (AVS) e del 2° pilastro obbligatorio (cassa pensione), adeguare tali prestazioni alle mutate esigenze sociali e trovare finanziamenti sufficienti. Il problema è noto già da tempo, ma sembra che ci stiamo avvicinando a una soluzione. Le proposte comprendono un ventaglio di misure che, tutte insieme, dovrebbero garantire un risultato equilibrato.

*Oltre alla previdenza per la vecchiaia i giovani avvertono sempre più il problema degli stranieri e dei richiedenti asilo. Il rapporto con gli stranieri si è fatto teso. Ma sono anche molti i giovani che vedono come un problema il razzismo e la xenofobia. Che cosa si può fare per allentare queste tensioni?*

Questi problemi riguardano non solo i giovani ma l'intera società, come dimostrato dalla votazione sull'iniziativa contro l'immigrazione di massa di febbraio 2014. Vorrei però ricordare che l'immigrazione era uno dei temi caldi anche quand'ero giovane io. Se ne discuteva a tavola, sul posto di lavoro e nelle scuole. Finora la Svizzera è sempre riuscita a integrare piuttosto bene rifugiati e immigrati nella società, anche quando eravamo già ampiamente «al completo». Spero che anche in futuro riusciremo a conservare questa apertura pur stabilendo limiti chiari per gli abusi.

*Nell'immediato, uno dei principali nodi che la Svizzera dovrà sciogliere sarà la politica europea. La maggior parte dei giovani si dichiara favorevole alla prosecuzione dei trattati bilaterali. Un'eventuale revoca dell'accordo sulla libera circolazione delle persone in conseguenza della votazione del 9 febbraio 2014 porta a chiedersi che cosa accadrà in futuro.*

Nel nostro paese in diversi ambienti si ritiene che da soli siamo sufficientemente forti. Perciò tali cerchie non si stancano mai di sminuire l'importanza dei trattati bilaterali con l'UE. Secondo me, tale atteggiamento è da irresponsabili. Dobbiamo poter accedere nel modo più libero possibile al mercato europeo se vogliamo che le nostre aziende continuino a produrre e offrire posti di lavoro sul nostro territorio, perché un franco su due lo guadagniamo all'estero, e due terzi delle esportazioni sono destinate all'UE. Per questo caldeggio un'apertura differenziata, ovvero una regolamentazione autonoma in materia di immigrazione e il mantenimento dei trattati bilaterali.

«In diversi ambienti si ritiene che da soli siamo sufficientemente forti. Tali cerchie non si stancano mai di sminuire l'importanza dei trattati bilaterali con l'UE. Secondo me, tale atteggiamento è da irresponsabili.»

«La cybercriminalità dà un gran daffare alle autorità. Si tratta di reati dalle dimensioni totalmente inedite.»

*Interrogati sulle richieste rivolte alla politica nell'ambito di Internet, il 77% dei giovani chiede tutele contro gli attacchi criminali ai dati digitali. Il governo fa troppo poco?*

In effetti la cybercriminalità dà un gran daffare alle autorità. Si tratta di reati dalle dimensioni totalmente inedite. Questi criminali operano spesso dall'estero, mentre il nostro sistema penale è organizzato su base cantonale e nazionale. Agiscono anche molto rapidamente e sanno bene come nascondere la loro identità. Al momento la legge svizzera non stabilisce chi abbia la competenza sulla cybercriminalità, se i cantoni o la Confederazione.

*Tra i giovani svizzeri il livello di digitalizzazione non è equiparabile a quello dei coetanei statunitensi, brasiliani e singaporiani. I nostri giovani preferiscono gestire offline soprattutto le relazioni personali. Significa che non tengono il passo o semplicemente che distinguono maggiormente tra mondo analogico e digitale?*

Come lei, anche io posso fare solo supposizioni. Appartengo decisamente a un'altra generazione, che si avvale delle opportunità digitali, ma di certo non al livello dei giovani.

*Un dato interessante: negli USA la disoccupazione è il problema più pressante tra i giovani (50%), da noi figura al 9° posto (22%). Quali sono le ragioni a suo avviso?*

I numeri. Da noi la disoccupazione giovanile è molto più bassa. A giugno 2015 il tasso di disoccupazione nel gruppo d'età tra i 15 e i 24 anni era del 2,8%. In America era superiore al 10%. Sono molto soddisfatto dei nostri risultati. I giovani sono il nostro futuro. Hanno bisogno di prospettive. Faccio tutto ciò che è in mio potere per garantire formazione, un posto di lavoro e dunque un futuro a tutti qui in Svizzera.

*Ripensando alla sua gioventù, quali sono le principali differenze che riscontra con l'attuale generazione?*

La differenza più marcata è senz'altro la frenesia. L'era digitale ha cambiato molti aspetti della vita quotidiana. Quand'ero bambino non tutti avevano il telefono in casa, figurarsi il televisore. Si usava ancora la macchina da scrivere. I giovani d'oggi sono cresciuti in un contesto digitale, vedono il mondo in modo completamente diverso. Tutto è più «piccolo» e le strade molto più brevi. Non sto giudicando. È solo il mondo che cambia. Dobbiamo guardare avanti.

«I giovani d'oggi sono cresciuti in un contesto digitale, vedono il mondo in modo completamente diverso. Tutto è più «piccolo» e le strade molto più brevi.»

*Lei com'era da giovane?*

Ero senza dubbio un tipico esponente del mio tempo, a mio agio e ben integrato nel mio ambiente: ero un ragazzo assolutamente normale. □

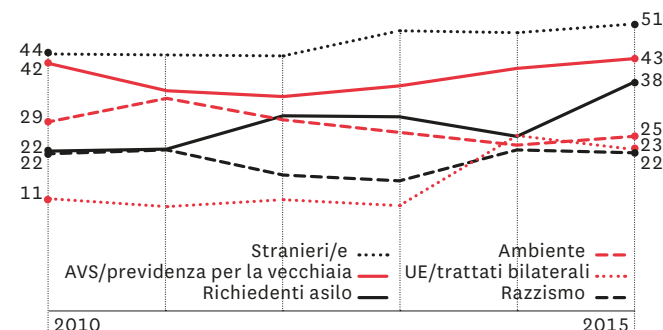
#### I PRINCIPALI PROBLEMI

● CH

### Domina il tema degli stranieri

«Da questo elenco selezioni i cinque problemi che a suo avviso sono i principali per la Svizzera.»

in percentuale



## 3 Lavoro, finanze e carriera

A chi ha un figlio tra i 16 e i 25 anni non interessa tanto sapere se i ragazzi usino più gli SMS o WhatsApp (si veda il capitolo 1), o come la nuova generazione si tenga aggiornata sui temi di attualità (si veda il capitolo 2), ma piuttosto si chiede: stanno crescendo nel modo giusto i nostri «ragazzi»?

### ► 3.1

«Che caratteristiche deve avere un datore di lavoro?» A questa domanda, oltre il **91%** ha risposto: «Deve essere un buon capo».

Abbiamo posto ai giovani in questa fascia d'età la domanda «Che caratteristiche deve avere un datore di lavoro?» e in modo molto maturo più del 91% ha affermato: «Deve essere un buon capo» (► **Fatto 3.1**). Poi abbiamo domandato loro in quale settore vorrebbero trovare un impiego (► **Fig. 3.6**). La risposta più frequente è stata la stessa in tutti i paesi: i media. Questo sorprende vista la scarsa considerazione per TV e giornali (si veda il capitolo 2). Probabilmente perché oggi con «media» si intendono anche i «social media» ed è pieno di giovani che vorrebbero diventare star di YouTube. Alle posizioni successive troviamo turismo, formazione, telecomunicazioni, sanità e al 6° posto le banche. In fondo alla lista si trovano le assicurazioni (posizione 14) e l'edilizia (posizione 15).

È sconcertante che gran parte degli intervistati di tutti i paesi abbia riscontrato che le donne sono svantaggiate nel mondo del lavoro (► **Fatto 3.2**). E in nessun altro paese quest'affermazione riceve tanto consenso quanto in Svizzera (57%).

Nella visione che questa generazione ha della realtà si inserisce la consapevolezza di aver accumulato meno debiti di quanto viene comunicato dai media (► **Fig. 3.5**): negli USA e in Brasile dal 20% al 30% degli intervistati ha impegni finanziari arretrati, di cui una quota considerevole è costituita da debiti verso genitori o parenti. A Singapore e soprattutto in Svizzera la percentuale di chi ha debiti è di gran lunga inferiore (rispettivamente 12% e 3%) e da anni è attestata a un livello costantemente basso.

È stato interessante scoprire cosa farebbero i giovani svizzeri se ricevessero in regalo 10 000 franchi (► **Fig. 3.4**). Qui emerge l'effetto della situazione economica degli ultimi, critici anni. Si risparmierebbe molto di più «per i tempi difficili» rispetto al 2011 e analogamente si spenderebbe meno per le vacanze. Ma c'è una grande differenza tra i due sessi: in Svizzera gli uomini spenderebbero 400 franchi in meno per le vacanze; risparmierebbero

### ► 3.2

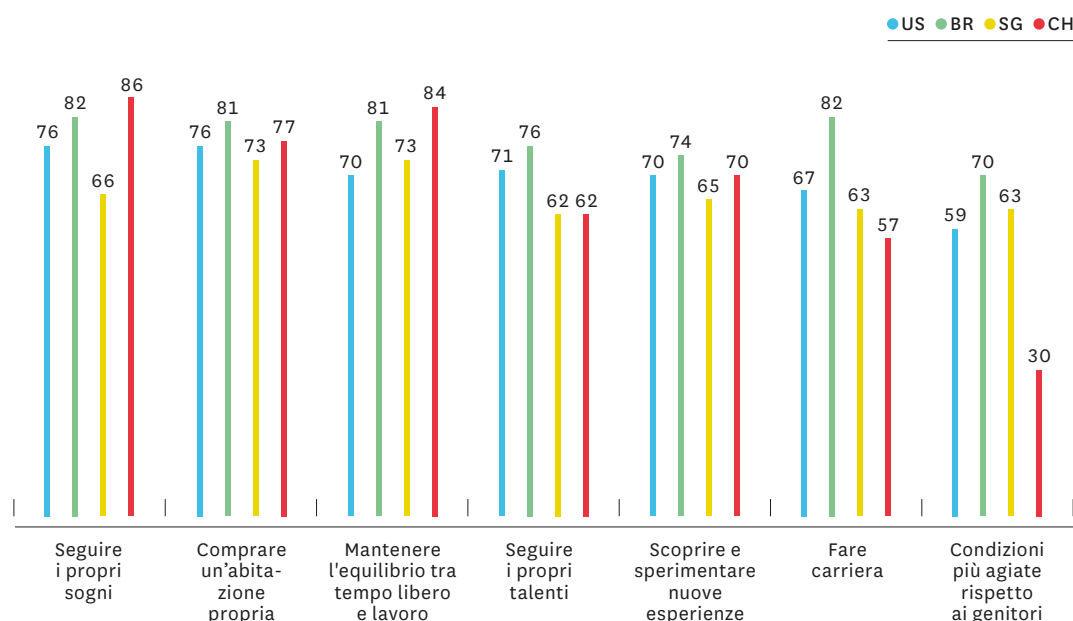
**Il 57%** degli intervistati in Svizzera ritiene che le donne siano svantaggiate sul lavoro. USA e Brasile: **50%**; Singapore: **45%**.

### ● 3.3 / OBIETTIVI DI VITA

## Vogliamo tutto!

«Pensando ai suoi obiettivi di vita, qual è la sua aspirazione?»

Risposte «aspirazione importante» e «aspirazione non importante» sommate, in percentuale





300 franchi in più delle donne intervistate, che evidentemente reputano meno preoccupante la situazione economica.

Quali obiettivi di vita persegue questa generazione? Anche qui i giovani dimostrano di avere i piedi per terra (● Fig. 3.3): vogliono perseguire i propri sogni, ma anche acquistare un'abitazione propria. Desiderano una situazione di equilibrio tra lavoro e tempo libero, coltivare i propri talenti e provare diverse esperienze. Per ultimi troviamo quelli che hanno per obiettivo ciò che mamma e papà vorrebbero sentire: fare carriera e ottenere condizioni più agiate rispetto ai genitori. Questi ultimi due punti sono stati menzionati soprattutto nel paese dal reddito pro capite più basso: il Brasile. □

## ● 3.4 / DENARO

● CH

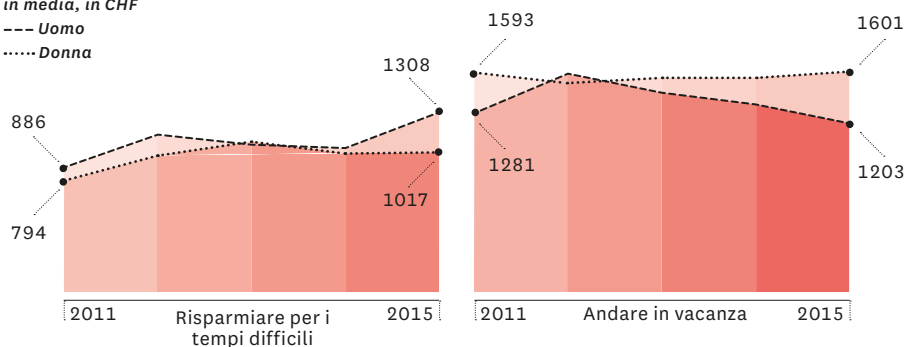
## Gli uomini risparmiano, le donne vanno in vacanza

«Supponendo che riceva in regalo 10 000 franchi, come distribuirebbe la somma?»

in media, in CHF

--- Uomo

..... Donna



## ● 3.6 / LAVORO DEI SOGNI

US, BR,

SG e CH

## Quando sarò grande farò...

«In quale settore vorrebbe lavorare?»

- 1 Media
- 2 Turismo
- 3 Istruzione
- 4 Telecomunicazioni
- 5 Sanità
- 6 Banche
- 7 Articoli di lusso
- 8 Show business
- 9 Generi alimentari
- 10 Commercio
- 11 Moda
- 12 Farmaceutica
- 13 Orologi
- 14 Assicurazioni
- 15 Edilizia

## ● 3.5 / DEBITI

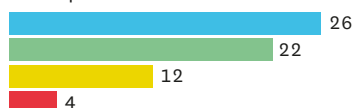
● US ● BR ● SG ● CH

## Gli svizzeri hanno pochissimi debiti

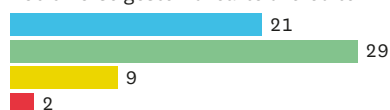
«Ha contratto in prima persona i seguenti impegni finanziari?»

in percentuale

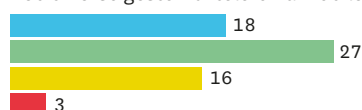
Debiti privati



Debiti verso gestori di carte di credito



Debiti verso gestori di telefonia mobile



# 29%

Più di un quarto degli intervistati in Brasile è in ritardo con il pagamento della fattura della carta di credito. Negli altri paesi questo è un problema meno rilevante.



# 4 Politica, valori e società

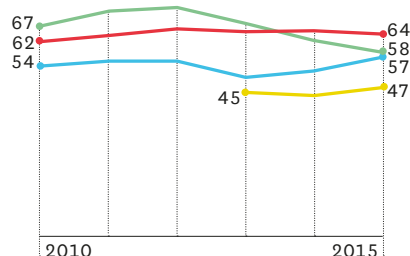
## ● 4.1 / OTTIMISMO

● US ● BR ● SG ● CH

### Andrà bene!

«Come si prospetta secondo lei il suo futuro?»

Risposta «abbastanza positivo», in percentuale



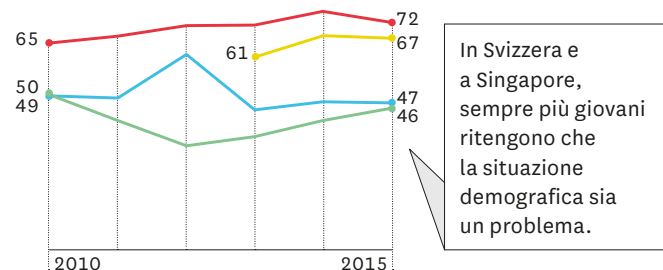
## ● 4.2 / CONVIVENZA

● US ● BR ● SG ● CH

### Conflitto generazionale

«A breve ci saranno sempre più persone in età da pensione e sempre meno giovani. Ritieni che sia un problema?»

Risposte «problema serio» e «problema molto serio» sommate, in percentuale



In Svizzera e a Singapore, sempre più giovani ritengono che la situazione demografica sia un problema.

I giovani intervistati, nati tra il 1990 e il 1999, guardano con ottimismo al futuro (● Fig. 4.1). In Svizzera, dal 2010, anno dopo anno la fiducia è aumentata e oggi il 64 per cento degli intervistati nutre buone aspettative per il futuro. Nessun altro paese ha raggiunto valori così elevati. Tradizionalmente anche i brasiliani erano molto fiduciosi, ma, a causa delle recenti difficoltà e delle cupe prospettive economiche, la percentuale di chi si dichiara ottimista è scesa al 58 per cento (-15 punti percentuali dal 2012). Negli USA e a Singapore, invece, i giovani tra i 16 e i 25 anni ripongono più fiducia nel proprio futuro oggi rispetto agli ultimi due anni. In Brasile, il maggior pessimismo è strettamente legato ai problemi del paese (● Fig. 4.4): tre giovani su quattro trovano infatti che ci sia troppa corruzione. Nessun'altra problematica, in nessun altro paese, è percepita così all'unanimità. In Brasile, inoltre, anche la disoccupazione suscita preoccupazioni; a ragione, visto che il numero dei disoccupati, in calo fino al 2014, ora è di nuovo in aumento.

Anche se si tratta di un problema meno urgente, la disoccupazione è una questione centrale anche a Singapore e negli USA. Negli Stati Uniti, il recente periodo di crescita ha contribuito ad allentare la situazione e, a Singapore, seppur la crescita abbia subito un freno, è altresì vero che tra il 2009 e il 2014 il numero dei disoccupati è diminuito.

In Svizzera la disoccupazione al momento non preoccupa. Con il cambiamento demografico però, sia nella Confederazione elvetica, sia a Singapore si va delineando un conflitto generazionale. A Singapore il progressivo invecchiamento della popolazione e, in particolare, il basso tasso di natalità, sono considerati problemi centrali, mentre in Svizzera la previdenza per la vecchiaia occupa il 2° posto. Se viene loro chiesto se l'invecchiamento della popolazione rappresenti un problema, sempre più giovani in Svizzera e a Singapore rispondono «sì» (● Fig. 4.2). I risultati non sono rapportati all'età media della popolazione: la Svizzera è infatti il paese più anziano (il 50% della popolazione supera i 42 anni), al secondo posto, però, si trovano gli

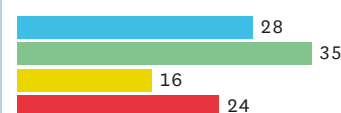
## ● 4.3 / POLITICA

● US ● BR ● SG ● CH

### Movimenti giovanili

Impegno politico degli intervistati.

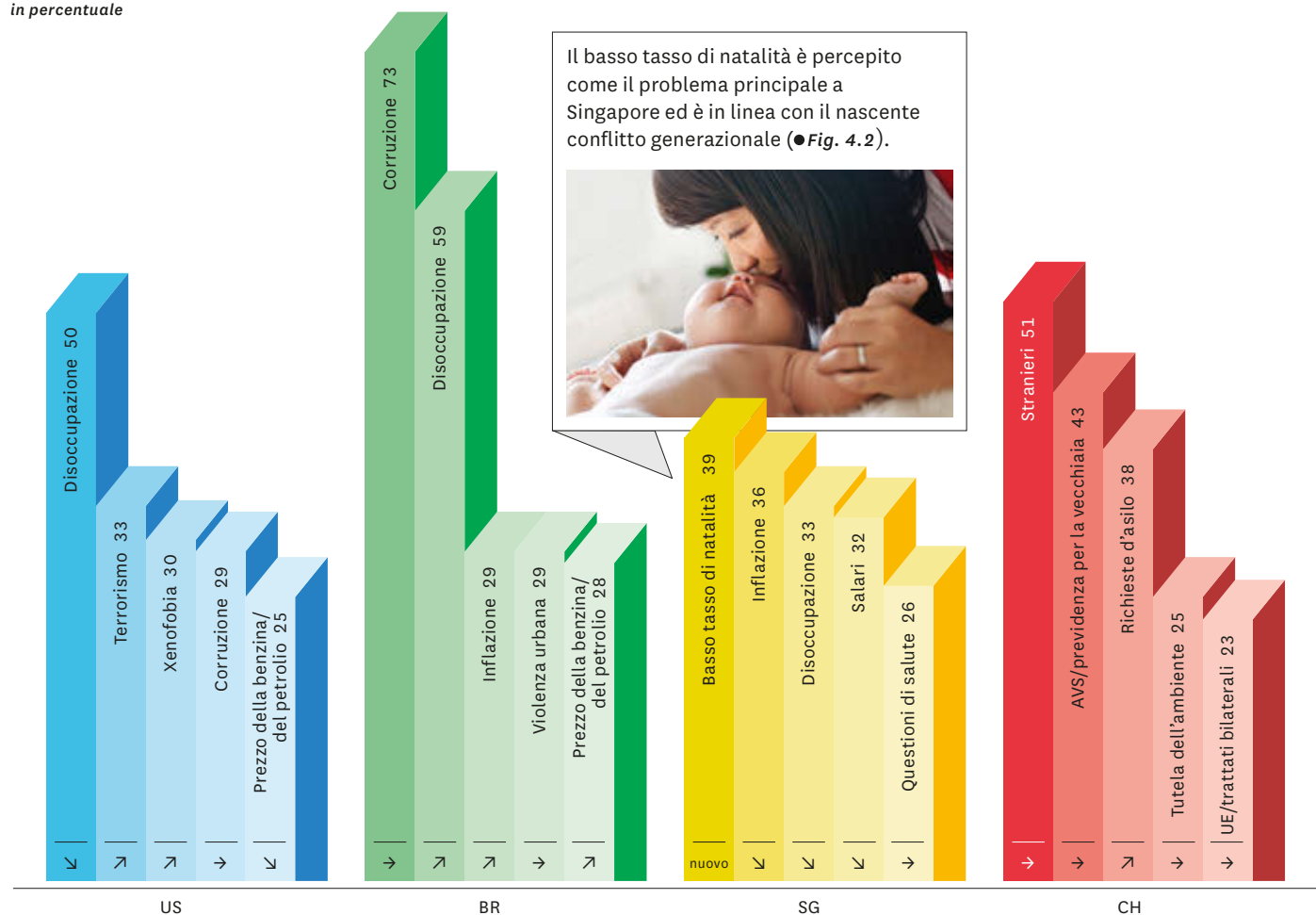
Risposte «abbastanza impegnato» e «molto impegnato» sommate  
Indice basato su diverse domande, in percentuale



# I giovani brasiliani sono preoccupati

«La lista seguente riporta alcuni dei temi su cui si è scritto e dibattuto molto di recente: osservi l'elenco completo e quindi scelga i punti che personalmente ritiene i cinque principali problemi del suo paese.»

in percentuale



USA (38 anni) e solo al terzo Singapore (34 anni). Il Brasile è invece tra i più giovani (31 anni). Una possibile spiegazione potrebbe dipendere dalle dimensioni del paese: nei due Stati più piccoli, dove la densità abitativa è maggiore, l'eterogeneità della popolazione è più evidente.

Questa tesi è in linea con l'aumento delle preoccupazioni sul tema degli stranieri in generale e dei rifugiati, riscontrata soprattutto negli ultimi cinque anni (in merito alle sfide e ai problemi dei giovani svizzeri si veda l'intervista con il consigliere federale Johann N. Schneider-Ammann da pagina 65). Inoltre, essa va di pari passo con il fatto che finora Singapore era l'unico paese in cui l'aumento degli stranieri era visto dalla maggioranza come un problema serio o molto serio.

Le problematiche identificate sono fonte di motivazione per entrare in politica e voler cambiare il proprio paese? Si è persa la fiducia nei partiti politici (si veda il capitolo 2), anche se non si percepisce ancora un rifiuto alla politica. È proprio dove le cose non funzionano che i giovani vogliono impegnarsi attivamente (● Fig. 4.3): in Brasile il 35 per cento dei giovani si definisce impegnato politicamente, il 4 per cento in più dello scorso anno.

Conclusione: giovani pigri, viziati, costantemente distratti? Niente affatto! I giovani tra i 16 e i 25 anni danno un'immagine della realtà veritiera e ponderata. Forse amano troppo armeggiare con i loro aggeggi tecnologici, ma è sempre stato questo il privilegio delle nuove generazioni: avere qualcosa di sconosciuto per i loro genitori. □



I giovani stanno cambiando:  
il fumo e le droghe sono «out».



Persino nel paese della televisione,  
gli USA, per la prima volta la  
TV non è sul podio delle cose «in».



Quale argomento interessa maggiormente?  
Gli intervistati sono d'accordo: la musica.



Il **60%** degli intervistati in Svizzera si sente parte  
di un'associazione, nel 2011 era solo il **52%**.



In Svizzera le donne spendono  
**400 franchi** in più per le vacanze  
rispetto agli uomini.





# Risparmiate dove nessuno se l'aspetterebbe.

I nuovi modelli Mercedes-Benz sapranno conquistarvi con consumi efficienti,  
un basso tasso di emissioni di CO<sub>2</sub> e un allettante sconto flotte.

Lasciatevi sottoporre un'offerta su misura dal vostro concessionario Mercedes-Benz  
oppure informatevi su [www.mercedes-benz.ch/fleet](http://www.mercedes-benz.ch/fleet)

**MERCEDES-BENZ BUSINESS**

L'offerta flotta per voi.







**Desidero essere sempre  
informato sulle opportunità  
d'investimento.**

**Credit Suisse Invest – la nuova consulenza d'investimento.**

Con la nostra soluzione d'investimento Partner, siete voi a scegliere quali corde far vibrare.  
Vi informiamo di prima mano sulle opportunità e sui rischi attuali. Il tutto a un prezzo attrattivo.

**Scoprite i dettagli: [credit-suisse.com/invest](https://credit-suisse.com/invest)**