

# bulletin



La rivista del Credit Suisse dal 1895 Numero 4 Nov./Dic. 09

## Struttura

**Mappe dei metrò** Un caso per due (informatici)

**Teoria del caos** Piccole cause, grandi effetti

**kammerorchesterbasel** Da 25 anni sulla breccia

**Child's Dream** Regalare ai bambini un futuro migliore

**Economia svizzera** I vincitori e i perdenti della crisi

**Ben van Berkel** A colloquio con il grande architetto



## Vivere l'Artico.

*Ci sono momenti nella vita davvero unici.*

*La M/V Prince Albert II raggiunge luoghi che le altre navi possono solo sognare.*

*Vivete l'avventura di una vera spedizione e godetevi il piacere di una natura incontaminata, con il comfort di un viaggio di lusso.*

*Silversea -  
Spedizioni ai massimi livelli.*

## SPEZIONI NELL'ARTICO

### NAVE M/V PRINCE ALBERT II

#### Norvegia e Spitzbergen intensivo

9 luglio – 19 luglio 2010

Tromsø – Magerøy Island – Skarsvag (Capo Nord) – Bear Island – Svalbard – Longyearbyen

Dalla Norvegia la M/V Prince Albert II salpa verso Capo Nord e l'isola degli Orsi fino ai ghiacciai, i fiordi e gli orsi polari di Svalbard con l'isola principale di Spitzbergen. Vivete la natura sulla vostra pelle – con le gite su gommone o le escursioni lungo la verde tundra di questo arcipelago unico nel suo genere.

- 10 notti in Adventurer Class Suite
- Esclusivo servizio All-Inclusive
- Lingue di bordo inglese e tedesca
- Presentazioni e letture in lingua inglese e tedesca

**Da \$ 5371.- a pers.\***  
incl. 35% sconto Silver Sailing

#### Islanda, Groenlandia, arcipelago artico canadese

7 settembre – 25 settembre 2010

Reykjavik – Vestmannaey Island – Skjoldungen – Prins Christian Sund – Qaqortoq – Hvalsey – Arsuk Brae – Iqaluit – Akpatok Island – Saqlek Fjord – Battle Harbour – L'anse aux Meadows (Terranova) – Twillingate – St. John's

Imponenti ghiacciai che generano possenti iceberg. Insediamenti Inuit isolati i cui abitanti vivono nella natura selvaggia. Una fauna marina variegata, con grandi balene, agili foche e forse persino qualche orso bianco. Tutte questo vi accompagnerà in un viaggio unico attraverso la Groenlandia e l'artico canadese.

- 18 notti in Adventurer Class Suite
- Esclusivo servizio All-Inclusive
- Lingue di bordo inglese et tedesca
- Presentazioni e letture in lingua inglese e tedesca

**Da \$ 8542.- a pers.\***  
incl. 40% sconto Silver Sailing

\*Viaggio verso/dal porto non è compreso nel prezzo. Saremo lieti di offrirvi la nostra consulenza. Altre categorie e informazioni su richiesta.



#### Per ulteriori informazioni e prenotazioni:

Kuoni Viaggi SA  
Contrada di Sassello 5  
CH-6901 Lugano  
Tel. +41 (0)91 923 47 77  
E-mail: lug-sassello.k@kuoni.ch  
www.kuoni.ch

# KUONI

SILVERSEA  
*one aim, excellence.*



La metropolitana mi piace. Mi intriga quel particolare odore di stantio, lo sferragliare e il fracasso tipico dei treni quando fiondano in stazione in uscita dal tunnel, avvolti in una folata di vento. Mi accoccolo nell'immobilità di un'attesa inoperosa, quando dal finestrino si susseguono soltanto buie pareti. E ovviamente adoro il metrò perché in città notoriamente congestionate come Londra, Parigi o Berlino mi porta a destinazione più in fretta e in maniera assai più affidabile di qualsiasi taxi.

Un particolare legame affettivo mi lega alla metropolitana di Londra, dove anni fa trascorsi sei settimane. I londinesi la chiamano familiarmente «the Tube», il tubo. Grazie al Tube, a quell'epoca sfruttavo ogni secondo di tempo libero per sfrecciare in lungo e in largo nei sotterranei di Londra e raggiungere gli innumerevoli siti degni di interesse. La mappa del Tube era diventata la mia principale bussola, visto che allineava in bella posa i vari quartieri della città lungo le sue tratte.

In poco tempo imparai a memoria che il tragitto dalla passeggiata nei Kew Gardens al concerto a Camden Town passava per la «District» e la «Northern Line». Le diverse stazioni del Tube erano diventate veri e propri punti fermi per il mio sistema di orientamento. Grazie alle scale mobili mi potevo allontanare dalla frenesia delle strade per immergermi in un sistema semplificato di poche linee e differenti colori.

A un certo punto però notai che in particolare nel centro di Londra le distanze erano assai più prossime di quello che sembrava osservando la piantina. A piedi, ad esempio, Covent Garden è a due passi dal British Museum, mentre con il Tube bisogna persino cambiare treno. Da quel giorno iniziai sempre più a scoprire Londra dalla prospettiva a volo d'uccello, ricomponendo gli scampoli della mia memoria in un quadro d'insieme. Così, a poco a poco, nella mia mente prese forma una nuova mappa meno distorta della città.

Questa problematica, ossia l'impossibilità, per una piantina del metrò, di riproporre fedelmente la realtà dovendosi basare su strutture possibilmente semplici che distorcono quindi le effettive distanze, è al centro del nostro articolo di copertina. È interessante notare, detto per inciso, che per migliorare l'orientamento i responsabili della metropolitana londinese in settembre avevano introdotto una nuova mappa da cui era stato radiato il fiume Tamigi, e con esso l'ultimo riferimento con la superficie. Un'iniziativa che ha sollevato un polverone tale da spingere il sindaco in persona, Boris Johnson, a ricondurre per decreto il Tamigi sulla piantina della metropolitana, dando per così dire scacco matto al potere della struttura.

**Daniel Huber, caporedattore del bulletin**



Gold Winner



Gold Winner



Premiato



Il nostro mondo è sottosopra.  
Non aspettare a dare la tua risposta.

**[ourworld-yourmove.org](http://ourworld-yourmove.org)**



Federazione Internazionale delle Società  
di Croce Rossa e Mezzaluna Rossa



CICR

10



Foto di copertina: Ralf Barthelmes | Foto: Nöllenburg, Wolff

**Struttura** Due informatici tedeschi sono da anni alla ricerca di un programma che realizzi la migliore struttura ottica delle mappe della metropolitana.

- 6\_ **Teoria del caos** Cause minime possono avere effetti colossali, ad esempio nelle previsioni del tempo.
- 10\_ **Metropolitane** Due informatici stanno sviluppando un programma che renda più comprensibili i piani dei metrò.
- 15\_ **Immagini** La fotografa Nadja Tempest ha immortalato situazioni in cui la struttura ha un ruolo determinante.
- 22\_ **Chiave del mondo** Riflessioni sul rapporto fra la struttura del cervello e quella del linguaggio.
- 26\_ **Dimmi come abiti...** Uno psicologo trae conclusioni sul carattere delle persone osservando come abitano.
- 28\_ **Cambiamento strutturale** Quale futuro dopo-crisi per il settore finanziario? Una valutazione di Giles Keating.

### Credit Suisse

- 31\_ **Notizie in breve** 65 succursali ristrutturate a misura di cliente e di ambiente
- 34\_ **Georges Seurat** Il Kunsthaus di Zurigo mette in luce il neoimpressionista francese
- 36\_ **Zurich Film Festival** Chiara consacrazione nel segno della promozione dei giovani
- 37\_ **Swiss Venture Club** Una nuova fondazione per promuovere le PMI
- 38\_ **Classifica dei cantoni** Quali sono i cantoni più attrattivi sul piano economico?
- 39\_ **Filarmonica di New York** Grande tournée europea e secondo domicilio a Londra
- 40\_ **kammerorchesterbasel** 25 anni di successi con una struttura del tutto particolare
- 41\_ **Festival di Zermatt** Da cinque anni sulle orme sonore di Pau Casals
- 42\_ **Massimo dei voti** Certificazione ISO per il settore Outbound Sales del Call Center
- 43\_ **Servizio Arte** Acquisto di quadri a sostegno dei giovani artisti svizzeri
- 44\_ **Young Singers Project** Ultimo tocco per otto cantanti d'opera di grande talento
- 47\_ **Valorizzazione dei giovani** Due promettenti artisti premiati al Lucerne Festival
- 48\_ **Child's Dream** Scuole e assistenza sanitaria per la sub-regione del Grande Mekong
- 51\_ **Notizie in breve** Habitat for Humanity lotta contro la carenza di alloggi

### Economia

- 52\_ **Economia svizzera** Chi esce vincente e chi perdente dalla crisi?
- 56\_ **Supporti di memoria** La nanotecnologia allunga la vita della legge di Moore
- 58\_ **Messico** Nel vortice economico del potente vicino
- 62\_ **Marchi** I brand di successo dei paesi emergenti conquistano il mercato globale

### Invest

- 65\_ **Analisi e trend attuali**

### Leader

- 70\_ **Ben van Berkel** Il grande architetto parla dei pro e contro del design digitale

### Informazioni pratiche

- 43\_ **Sigla editoriale**
- 69\_ **Definizioni e recensioni**



Il «Forest Stewardship Council» (FSC) definisce con dieci principi e criteri lo standard per un'economia forestale rispettosa delle norme ambientali e sociali. Carta svizzera (Z-Offset, con il 30% di quota FSC) ottenuta da cellulosa europea, fabbricata dalla Ziegler Papier AG di Grellingen, ditta certificata secondo la norma ISO 14001.

# Quando regna il caos

**Previsioni meteorologiche, partite di biliardo, orbite dei pianeti: in molti sistemi cause minime possono avere effetti colossali. Secondo il matematico Benoît Mandelbrot i mercati finanziari non fanno eccezione.**

**Testo: Mathias Plüss** Teoria del caos: l'espressione suona come una contraddizione in termini. «Quando tentiamo di comprendere qualcosa cerchiamo una struttura», ebbe modo di sostenere lo statunitense Linus Pauling (1901–1994), premio Nobel per la pace e la chimica. «L'intera scienza si fonda su questa ricerca». Ma cosa dobbiamo cercare per fornire una spiegazione scientifica del caos, caratterizzato per definizione dall'assenza di qualsivoglia ordine?

Forse è stata proprio quest'apparente contraddizione a contribuire alla popolarità della teoria del caos negli anni Ottanta: «Guardate, nemmeno tra i matematici regna sempre la precisione, anche loro conoscono la confusione». Quest'erronea associazione ha indotto la maggioranza degli scienziati moderni a evitare l'espressione e a parlare piuttosto di teoria dei sistemi dinamici. Eppure, «teoria del caos» è in effetti un'espressione azzeccata: il nocciolo della questione è che in alcuni sistemi dove a prima vista regna la più totale confusione si possono individuare regole e strutture sottostanti a volte persino elementari. La teoria del caos ha sepolto l'antica convinzione secondo cui formule sem-

plici generano sempre modelli semplici e cause simili hanno sempre effetti simili. È proprio questo il cardine della teoria: in un sistema caotico due premesse non del tutto identiche, per quanto minime siano le differenze, possono avere sviluppi completamente diversi.

## Causa minima, effetto massimo

Padre della teoria del caos è considerato il meteorologo statunitense Edward Lorenz (1917–2008), pioniere delle previsioni del tempo computerizzate. Già nel 1961 Lorenz immetteva infatti nel proprio computer equazioni a volontà per temperature, venti e flussi di calore, facendogli simulare l'evoluzione del tempo atmosferico. Un giorno, al fine di escludere errori di calcolo da parte dello strumento, Lorenz ripeté l'ultima simulazione effettuata e per risparmiare tempo non reinserì i dati iniziali, bensì i risultati intermedi che aveva stampato. In fondo, che differenza poteva fare? Eppure, quando Lorenz vide l'esito stentò a credere ai suoi occhi: nella seconda simulazione l'andamento del tempo corrispondeva solo inizialmente al calcolo originale, da cui si discostava per sfociare in un risultato completamente diverso.

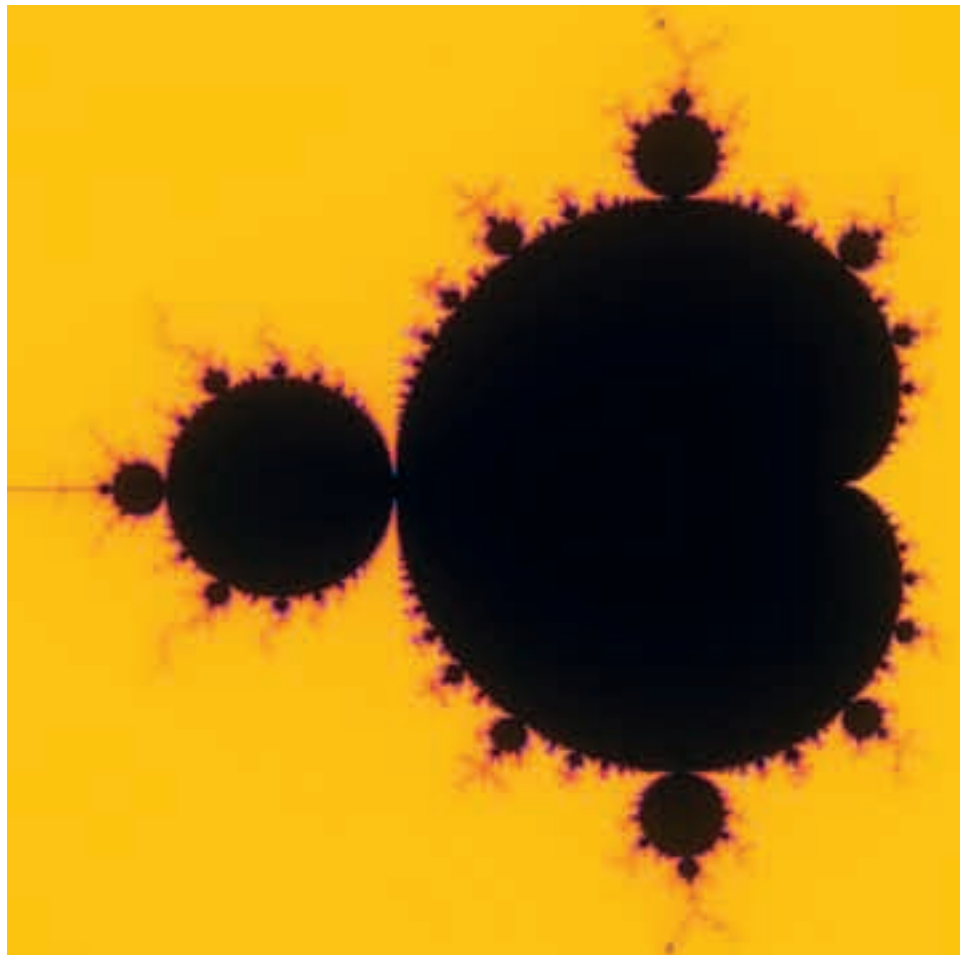
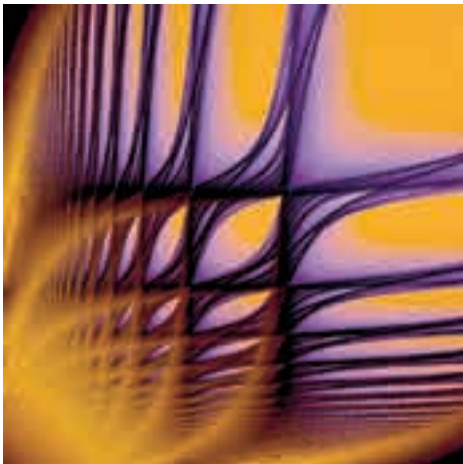
Cos'era accaduto? L'inghippo erano i risultati intermedi. Lorenz aveva stampato solamente i primi tre decimali preceduti dalla virgola, tra cui il numero 0,506, che digitò per il secondo calcolo. Il sistema interno del computer eseguiva però i calcoli fino al sesto decimale, in questo caso 0,506127. Benché la differenza fosse inferiore allo 0,2 per mille, già nel giro di pochi giorni le previsioni risultavano stravolte. Causa minima, effetto massimo. Nel titolo di una relazione Lorenz sintetizzò la scoperta nel seguente quesito: «Può il battito d'ali di una farfalla in Brasile provocare un tornado in Texas?». Era nato il famoso effetto farfalla.

Si badi bene: il caos non implica che tutto è possibile. Uno dei falsi miti della teoria del caos è quello secondo cui l'effetto farfalla vanificherebbe qualsiasi previsione. In realtà, le previsioni per un dato lasso temporale sono possibili, eccome! Ogni giorno miliardi di farfalle sbattono le ali senza sollevare nemmeno un alito di vento, per non parlare di tornado. La teoria del caos sostiene soltanto che in un determinato momento in cui tutti gli altri fattori sono in armonia e il sistema è pertanto in bilico, è sufficiente una forza di intensità pari al battito d'ali di una farfalla per fare la differenza. Con il concorso di una miriade di altri influssi, nell'arco di giorni e settimane un soffio può trasformarsi in una tempesta.

## Il fatidico «niet» del terzo ufficiale

La scoperta del fatto che un'inezia determina a volte il corso futuro degli eventi non è una prerogativa della teoria del caos. Il filosofo Gottfried Wilhelm Leibniz (1646–1716) scrisse per esempio: «Sono solito dire che una mosca può trasformare uno stato intero se ronzia attorno al naso di un grande re affaccendato in consultazioni importanti». Il cantautore bernese Mani Matter narrò la storia di un fiammifero che fa scoppiare un conflitto mondiale. Situazioni simili non sono sempre frutto della fantasia: il 24 ottobre 1962, al culmine della crisi cubana, una corazzata statunitense si avvicina a un sottomarino atomico sovietico. Due degli ufficiali russi a bordo vogliono affondarla, ma è indispensabile l'approvazione del terzo di loro. L'ufficiale Archipov dice però «niet»; così facendo salva probabilmente la pace nel mondo. Cosa l'abbia indotto a prendere questa intrepida decisione resta un mistero. >

Rappresentazione grafica di un battito cardiaco.



L'insieme di Mandelbrot, la figura più nota della matematica moderna, è l'attuazione sistematica di un'unica equazione rappresentativa.



Una minima variazione dei parametri genera strutture che richiamano paesaggi montani fantastici.



**Riguardo al tempo atmosferico, così come in una popolazione di lepri alpine, lievi deviazioni dei parametri iniziali possono comportare differenze enormi e impedire previsioni esatte.**

La novità della teoria del caos consiste tuttavia nella possibilità di formulare anche asserzioni quantitative sui sistemi vacillanti. Perché se gli eventi caotici sembrano accidentali, in realtà non lo sono; ricorrendo a quella che sembra un'altra contraddizione, i matematici parlano di caos deterministico. «Deterministico» significa che tutto è stabilito dalle leggi naturali e, pertanto, prevedibile. Se si esegue due volte un modello meteorologico con gli stessi identici valori iniziali, si giunge due volte al medesimo risultato. Il busillis sta però nel fatto che per elaborare una previsione è necessario misurare e immettere i valori iniziali. Nessuna misurazione è tuttavia scevra di errori, che in un sistema caotico si moltiplicano esponenzialmente. Una previsione leggermente più attendibile presuppone valori iniziali estremamente accurati. Ecco perché le previsioni meteo sull'arco di quattro settimane resteranno sempre una chimera, anche ammesso di disporre di un numero infinito di stazioni di rilevamento. I valori iniziali dovrebbero infatti essere determinati con una precisione non contemplata dalla meccanica quantistica. La cosiddetta indeterminazione di Heisenberg vanifica sostanzialmente la possibilità di stabilire a piacimento il grado di esattezza di una misurazione.

#### **Uragano Lothar prevedibile al 28 per cento**

Nella prassi si sottopongono ora i modelli meteorologici a svariati cicli, variando di poco le condizioni iniziali. Il tempo di attesa è direttamente proporzionale allo scostamento tra le previsioni, che diventano pertanto una sorta di calcolo delle probabilità: quanti cicli evidenziano pioggia? Quanti sole? Dopo 24 ore le previsioni sono solitamente ancora simili e attendibili in più del 90 per cento dei casi, ma con il passare dei giorni le probabilità diminuiscono. Nel 1999, 48 ore prima di scatenarsi, l'uragano Lothar era prevedibile solo nel 28 per cento delle simulazioni, una percentuale peraltro sufficiente per dare l'allarme.

Una volta descritto, l'effetto farfalla è ben presto divenuto onnipresente. Rubinetti gocciolanti, prezzi del mercato nero, popolazioni di lepri alpine: tutti seguono orbite caotiche. Anche nel biliardo, da tiro a tiro vanno moltiplicandosi piccole differenze iniziali: è sufficiente che uno spettatore si avvicini al tavolo esercitando sulle biglie una



forza di gravità infinitesimale per ottenere una nuova disposizione dopo nove tiri, in condizioni altrimenti identiche! Per gli stessi motivi è esclusa la possibilità di prevedere l'esito di un'estrazione del lotto in base alla disposizione iniziale delle palline con i numeri.

### Caso o necessità?

La storica questione della dicotomia caso-necessità trova dunque un'elegante risposta: anche se il mondo fosse deterministico, resterebbe comunque imprevedibile. La constatazione ha un che di liberatorio, ma forse anche di inquietante. Dà un tocco di imprevedibilità perfino a qualcosa di semplice e apparentemente stabile come il nostro sistema solare. È vero che in questo caso il limite della prevedibilità non è circoscritto a una manciata di giorni come nella meteorologia, ma il principio non cambia: gli astronomi possono garantire la stabilità del sistema solare solo per i prossimi 40 milioni di anni. I pianeti non ruotano infatti imperturbati attorno al sole lungo le loro ellissi, ma tendono anche ad attrarsi. Sebbene queste interferenze siano piccole, dal momento che il caos s'insinua già in un sistema gravitazionale di tre corpi, non si può per esempio escludere che con l'andare del tempo Mercurio entri in collisione con la terra o Marte venga catapultato fuori dal sistema solare.

Si tratta di una delle grandi scoperte della teoria del caos: già in sistemi relativamente semplici può instaurarsi un comportamento complesso, come dimostrano anche i cosiddetti frattali. Vere e proprie icone della teoria del caos, i frattali sono curve o superfici di rara bellezza che si diramano all'infinito e si basano spesso su formule sorprendentemente banali. Dietro l'insieme di Mandelbrot, probabilmente la figura più nota della matematica moderna, si cela un'unica equazione:  $zn + 1 = zn^2 + c$ . Da questa semplice formula ha origine l'intero universo di forme dell'immagine.

Alcuni dei frattali così generati hanno un aspetto straordinariamente naturale e i grafici informatici ricorrono alle pratiche formule della teoria del caos per disegnare per esempio paesaggi montani. Per contro, alberi, linee costiere, cavolfiori e fiocchi di neve possono essere definiti frattali naturali: sono diramati all'infinito e se ne ingrandisce una sezione, per esempio una rosetta

di cavolfiore, questa ha lo stesso aspetto del tutto.

Il legame con la natura ha certamente contribuito alla popolarità della geometria frattale. A detta del matematico franco-polacco Benoît Mandelbrot, grande maestro della teoria del caos, la geometria tradizionale è invece «arida» in quanto incapace di descrivere forme come nubi, monti o tratti costieri: «Ma le nubi non sono sfere, i monti non sono coni, le coste non sono cerchi». In passato la scienza avrebbe fatto di tutto per «considerare le irregolarità della natura alla stregua di insignificanti imperfezioni di una forma idealizzata». Mandelbrot riconosce invece proprio in una certa grossolanità «l'essenza di molti oggetti naturali».

Alla teoria del caos viene spesso rinfacciato di essersi arenata dopo un esordio brillante, ma a Mandelbrot non si può di certo rimproverare nulla: ha applicato il suo modello frattale all'economia, articolandolo in una teoria tanto controversa quanto affascinante. Nel suo libro «Il disordine dei mercati», Mandelbrot sostiene che la grossolanità della natura corrisponde alla volatilità dei corsi nell'economia. Molte curve dei prezzi e quotazioni di borsa presenterebbero tratti frattali come un cavolfiore: «In assenza di una legenda è impossibile determinare se un grafico raffigurante l'andamento dei corsi si riferisce a 18 minuti, 18 mesi o 18 anni». Un breve spaccato è sempre uguale all'intera curva.

L'economia tradizionale tende a vedere nelle fluttuazioni dei mercati finanziari oscillazioni casuali: benché sia impossibile prevederle, se si raccolgono i dati sulle variazioni dei corsi su un dato periodo si ottiene una distribuzione lineare che ricorda la curva a campana di Gauss. Supponiamo di rilevare la statura della popolazione femminile svizzera: la maggior parte dei dati è concentrata in prossimità del valore medio con qualche eccezione verso l'alto e verso il basso, ma sono assenti estremi come 15 centimetri o quattro metri.

### Crollo dei corsi: una casualità frattale

Anche Mandelbrot parla di casualità, ma di una casualità selvaggia, frastagliata, frattale che si discosta dalla distribuzione standard. Nella tradizionale distribuzione casuale, un tracollo come quello del 19 ottobre 1987, il noto lunedì nero, ha una probabilità di uno su

1050. In altre parole, è praticamente impossibile. Nella teoria di Mandelbrot, simili anomalie fanno invece parte del gioco: «Le capriole dei corsi sui mercati finanziari costituiscono la regola e non già un'eccezione trascurabile».

Si tratta di osservazioni tutt'altro che accademiche, che influenzano il metodo di valutazione dei rischi. La formula di Black e Scholes, tuttora impiegata come modello standard per il calcolo del valore delle opzioni, considera per esempio la volatilità dei corsi alla stregua di semplici oscillazioni casuali. Ecco perché fa cilecca quando i mercati sono investiti da turbolenze. «I rischi di rovina in una libera economia di mercato globale sono stati gravemente sottovalutati», sostiene Mandelbrot. L'approccio frattale si attaglia molto meglio alla realtà.

Il mondo finanziario necessita di una cultura del rischio simile a quella della navigazione, scrive Mandelbrot: «I costruttori navali sanno che nella maggior parte dei casi il mare è calmo. Ma sanno anche che si formano tifoni e violenti uragani. Sul lavoro, il loro pensiero è rivolto non solo al 95 per cento dei giorni di navigazione in cui il tempo è clemente, ma anche al restante 5 per cento in cui infuriano le tempeste e la loro maestria viene messa alla prova. I finanziari e gli investitori di tutto il mondo si stanno comportando come marinai che non danno retta agli allarmi meteo». Queste parole, sia beninteso, sono state scritte prima dell'attuale crisi finanziaria. <

### Bibliografia:

**Benoît B. Mandelbrot, Richard L. Hudson:** «Il disordine dei mercati. Una visione frattale di rischio, rovina e redditività», Einaudi, Torino 2005

**Edward N. Lorenz:** «The Essence of Chaos», University of Washington Press, 1995

# Luce sopra i tunnel

**Le mappe delle metropolitane conferiscono una struttura chiara e ordinata alla ramificata rete di trasporto sotterranea. Finora venivano realizzate manualmente ma, grazie a due informatici, adesso anche il computer ha imparato a svolgere questo lavoro da certosino.**

**Testo: Stefanie Schramm** Ogni abitante di una metropoli la conosce, spesso a memoria; ogni pendolare ce l'ha sotto gli occhi ogni giorno; ogni turista la usa per pianificare il proprio tour cittadino: la mappa della metropolitana è uno strumento quotidiano di sopravvivenza. Al tempo stesso è un'opera altamente affascinante. «Le persone amano le mappe, perché mostrano infinite possibilità di spostamento: dove potrei andare, e con quale collegamento?», afferma lo psicologo Maxwell Roberts dell'Università inglese dell'Essex.

Le mappe di famose reti metropolitane sono molto più di semplici linee colorate tracciate su un pezzo di carta, soprattutto se si tratta di quella di Londra: «La raffigurazione del metrò londinese rappresenta una mappa spirituale della città. È diventata una vera e propria icona culturale; in poche parole, è Londra stessa», scrive Mark Ovenden nel suo libro «Transit Maps of the World». Molti artisti e designer hanno tratto ispirazione dall'estetica delle cartine della metropolitana, e gli appassionati hanno inventato mappe di fantasia, hanno scoperto che nel groviglio di linee della propria città si nascondono figure di animali, oppure hanno formato anagrammi con le lettere dei nomi delle stazioni. A prima vista, una mappa della metropolitana è uno strumento elementare: binari, stazioni, incroci e nient'altro. Ma proprio quando una mappa è così chiara da consentire al viaggiatore con un solo sguardo di trovare il percorso che lo conduce dritto alla sua de-

stinazione, nasconde un lavoro altamente complesso.

## Semplificazione della realtà

Se ci limitassimo a disegnare le fermate e le tratte in una piantina della città, come si era soliti fare progettando le prime metropolitane, nell'odierno groviglio di reti sarebbe facile perdersi. Nei centri cittadini, le stazioni e gli interscambi si accavallerebbero, mentre nelle zone periferiche si estenderebbero esclusivamente binari per lunghi tratti.

Chi vuole disegnare una mappa della metropolitana chiara e comprensibile deve semplificare la realtà, gonfiarla, per poi comprimerla. La domanda è: come, e in che misura? Quali sono gli elementi che rendono comprensibile una mappa quando viene stravolta la realtà? E in che misura è necessario preservare la struttura reale, affinché possa lasciare la propria traccia?

Questa non è solo una domanda teorica difficile e complicata. Una mappa del metrò ben fatta può contribuire indirettamente anche a liberare le città dal traffico e a proteggere il clima. «Se le persone sono in grado di capire facilmente l'intreccio di linee, allora utilizzeranno più spesso i mezzi di trasporto pubblici», afferma Roberts. Finora queste mappe venivano disegnate manualmente, con grande sforzo mentale e gomma alla mano, tracciando e cancellando, utilizzando a volte anche il computer. Ma fino a oggi il computer era solo uno strumento di disegno, incapace di realizzare mappe della rete metropolitana. Quattro

anni fa però, presso l'Università di Karlsruhe, l'informatico tedesco Martin Nöllenburg e il suo collega Alexander Wolff hanno iniziato a «insegnare» al computer questo lavoro da certosino, mettendo a punto dopo pochi mesi un prototipo del programma.

Per i matematici la progettazione di una mappa del metrò è un calcolo aritmetico complesso: se raddoppiamo il numero delle stazioni, il computer non avrà semplicemente bisogno del doppio o del quadruplo del tempo per elaborare una soluzione, ma ci impiegherà molto di più. Gli esperti classificano questi problemi come «NP-difficili».

In questa categoria rientra il noto problema del commesso viaggiatore: un rappresentante deve battere al tappeto una serie di città per poter piazzare i propri prodotti. Ma qual è il percorso più breve? In linea di massima la risposta è semplice: basta confrontare tutti i percorsi possibili. Nel caso di quattro città, dove una viene fissata come punto di partenza e di arrivo, è possibile scegliere fra tre versioni (in realtà sarebbero sei, ma non importa in che direzione una persona decida di percorrere le città). Se consideriamo però otto località siamo già a 2520 e se ne analizziamo 16 raggiungiamo quota 653 837 184 000! In un caso come questo, si arrenderebbe anche il più veloce dei computer.

## Regole utili per il computer

Ecco perché il computer va aiutato, impostando il compito in modo tale da non affaticarlo per trovare la soluzione migliore, bensì facendogli cercare solo una sufficientemente adeguata. Le informazioni «buone» devono quindi essere inserite nel programma. Per le mappe del metrò, gli esperti informatici hanno predisposto le seguenti regole:

1. Le linee possono essere esclusivamente orizzontali, verticali o diagonali, con un angolo di 45 gradi. Questo è stato il trucco con cui l'inglese Henry Beck ha rivoluzionato le mappe negli anni Trenta (si veda la scheda a pagina 14).

2. La struttura topologica della rete deve essere preservata: ogni fermata deve essere collegata con le stazioni secondo lo stesso ordine riscontrabile nella realtà.

3. Le tratte fra le stazioni devono avere una lunghezza minima.

4. Le linee devono mantenere una distanza minima l'una dall'altra.

&gt;

Più di una semplice guida: la mappa del metrò di Londra è un vero e proprio oggetto cult. Si basa su una cartina dell'inglese Henry Beck, risalente al 1933.



## La rete metropolitana londinese come rappresentazione geografica della realtà

Mentre in periferia le tratte della metropolitana si perdono in lunghe linee, il centro è tutto un caotico groviglio di righe.



## La rete metropolitana londinese progettata dal computer

Affinché una mappa della metropolitana sia chiara, la realtà deve essere semplificata, a volte gonfiata oppure compressa.





**In alto**  
La mappa originaria del metrò di Londra risalente al 1920 rispecchia in modo veritiero la realtà geografica ed è, di conseguenza, poco chiara.

**Al centro**  
Nel 1933, Henry Beck semplificò la mappa, raddrizzando le linee, tracciando diagonali a 45 gradi e uniformando le distanze tra le stazioni.

**In basso**  
Lo psicologo Maxwell Roberts è convinto che le linee arcuate renderebbero più leggibile la mappa del metrò londinese.

A queste regole si aggiungono poi altri criteri meno rigidi: ad esempio, ogni linea del metrò deve presentare il minor numero possibile di curve. In questo modo, il complicato problema diventa risolvibile, afferma Nöllenburg: «Il computer non deve sempre rispettare tutte le regole, ma solo quelle più importanti».

Nöllenburg è così venuto a capo del problema della metropolitana. «Si tratta di un compito vicino alla pratica, uno di quelli che non si affrontano spesso nell'informatica teorica. Inoltre è possibile vedere concretamente che aspetto ha la soluzione», aggiunge. Adesso, però, limitarsi a usare una mappa del metrò gli risulta difficile: spesso ha già in mente il programma di ottimizzazione. «Ogni giorno faccio il pendolare tra Heidelberg e Karlsruhe. Sulla mappa della ferrovia il percorso compie molte curve inutili. E questo mi dà un po' sui nervi».

#### **La linea circolare di Mosca**

Nöllenburg trova invece ben fatta la mappa di Londra. In fondo non c'è da stupirsi, visto che ancora oggi essa si attiene sostanzialmente alle regole di Beck. Gli piace però anche la mappa moscovita, sebbene la sua struttura non sia così rigida. «A Mosca esiste una linea circolare, disegnata sulla mappa con un cerchio e non con un quadrato, come avrebbe fatto il nostro programma. Questa soluzione mi piace molto». Esattamente come i due informatici che passo dopo passo hanno perfezionato il programma, ora quest'ultimo elabora, fase dopo fase, una bella mappa. In alcuni secondi viene realizzata una prima bozza, mentre nei minuti o nelle ore successive il computer ricerca una soluzione più precisa, in base al tempo concessogli dagli esperti.

Certo, da solo il computer non è in grado di elaborare una mappa, ed è capace di contrassegnare solo reti di medie dimensioni. «Ma comunque rappresenta un buon modello per i designer», spiega Nöllenburg. «Prima di poter realizzare il prodotto giusto partendo dai prototipi, ci vorrà ancora molto lavoro. Finora le aziende di trasporto non hanno voluto investire in questo settore». Se dovessimo seguire quanto afferma lo psicologo inglese Roberts, dovremmo continuare a disegnare le mappe manualmente. Le sue critiche sono rivolte soprattutto alle regole che si nascondono dietro al programma: «Le linee drit- >



«Ogni giorno faccio il pendolare tra Heidelberg e Karlsruhe. Sulla mappa della ferrovia il percorso compie molte curve inutili. E questo da un po' sui nervi», afferma Martin Nöllenburg.



Quattro anni fa, il tecnico informatico Alexander Wolff ha iniziato assieme a Martin Nöllenburg a sviluppare un programma per le mappe delle metropolitane.

## Il rivoluzionario della metropolitana di Londra

Fu l'inglese Henry C. Beck a realizzare la mappa della metropolitana così come la vediamo oggi. L'uomo che ha rivoluzionato la mappa del metrò londinese, diffondendo in tutto il mondo i diagrammi a linee, era un disoccupato. Disegnatore tecnico, Beck veniva saltuariamente impiegato presso la «London Underground», ma nel 1931 fu licenziato per l'ennesima volta. Il metrò londinese rimase tuttavia ancorato nella mente dell'allora ventinovenne Beck, che sprezzantemente battezzò il groviglio di linee che si annodava nel centro di Londra «Vermicelli». Ed ecco l'idea geniale: «Osservando la vecchia mappa della metropolitana, mi è venuto in mente che era possibile riordinarla raddrizzando le linee, sperimentando nuove diagonali e uniformando le distanze tra le stazioni». Il risultato? Uno schema con linee orizzontali, verticali e diagonali, molto più chiaro e comprensibile. Per i responsabili della London Underground però quest'idea era troppo rivoluzionaria. Un anno più tardi Beck ci riprovò, e questa volta con successo: la sua mappa venne stampata nel 1933. I londinesi non solo la utilizzavano, ma la amavano. Per il suo progetto e il lavoro di mesi, Beck ricevette 10,50 sterline, che oggi equivarrebbero a circa 1000 euro. Pur non ottenendo un lavoro fisso, continuò a lavorare ai dettagli della propria mappa. Oggi viene considerato un grande designer. In uno show della BBC, il pubblico ha scelto la sua mappa come seconda icona più importante del design, subito dopo il Concorde.

te e quelle diagonali a 45 gradi non si addicono a ogni rete metropolitana. A Londra sono state stravolte fin troppo e la gente già si lamenta». Ecco perché le regole andrebbero adattate a ogni singola città. «Ma questo è un compito arduo per un computer».

Roberts realizza lui stesso mappe metropolitane: per la rete londinese ha avuto bisogno di una settimana. Il risultato? Una struttura arcuata con linee curve. Secondo lo psicologo, queste sarebbero più comprensibili, e l'esperimento sul campo l'ha dimostrato: rispetto alla mappa ufficiale, infatti, con la sua mappa i soggetti interpellati sono stati del 30 per cento più veloci a trovare il percorso nella complessa rete metropolitana parigina. Nel caso di Londra invece, i soggetti sono stati più veloci del 20 per cento.

## Un aiuto per comprendere il mondo

Roberts racconta di essersi entusiasmato fin da subito per il metrò londinese: «Già da bambino lo trovavo affascinante: tutte quelle scale mobili, le gallerie e i treni! Probabilmente, i viaggi in metropolitana sono una delle esperienze più eccitanti per un bambino che visita Londra».

All'Università dell'Essex, lo psicologo sta studiando il modo in cui le persone comprendono il mondo e risolvono i problemi. Le mappe della metropolitana poco intelleggibili lo infastidiscono parecchio: «Una mappa ben fatta dovrebbe aiutare la gente a comprendere il mondo. Dovrebbe toglierle un pensiero». Al contrario, molte mappe confondono e disorientano più che mai. «Non ho ancora avuto il piacere di vederne una che non avrei migliorato». La sua nuova rappresentazione dalle linee arcuate del metrò londinese è già stata pubblicata in alcune guide turistiche, ma la «London Underground» non ne vuol sapere, racconta Roberts: «Non amano che un estraneo si intrometta nei loro affari».

Ma forse non è solo colpa della burocrazia se la sua mappa non riscuote successo. Durante i test, Roberts ha infatti constatato che non era la piantina più semplice a essere quella più apprezzata dai soggetti interpellati; al contrario preferivano le cartine complesse. «Purtroppo la gente non utilizzerà mai una mappa che non piace», afferma lo psicologo. Dai risultati dell'indagine è emerso poi che gli intervistati preferiscono la loro cara, vecchia mappa, con tanto di angoli e spigoli. <

# Uomo e struttura



Flusso di traffico con ostacoli.



Luci della grande città.



Dove la strada segue il fiume.



Libertà in un ambiente noto.



Nella giusta corsia.

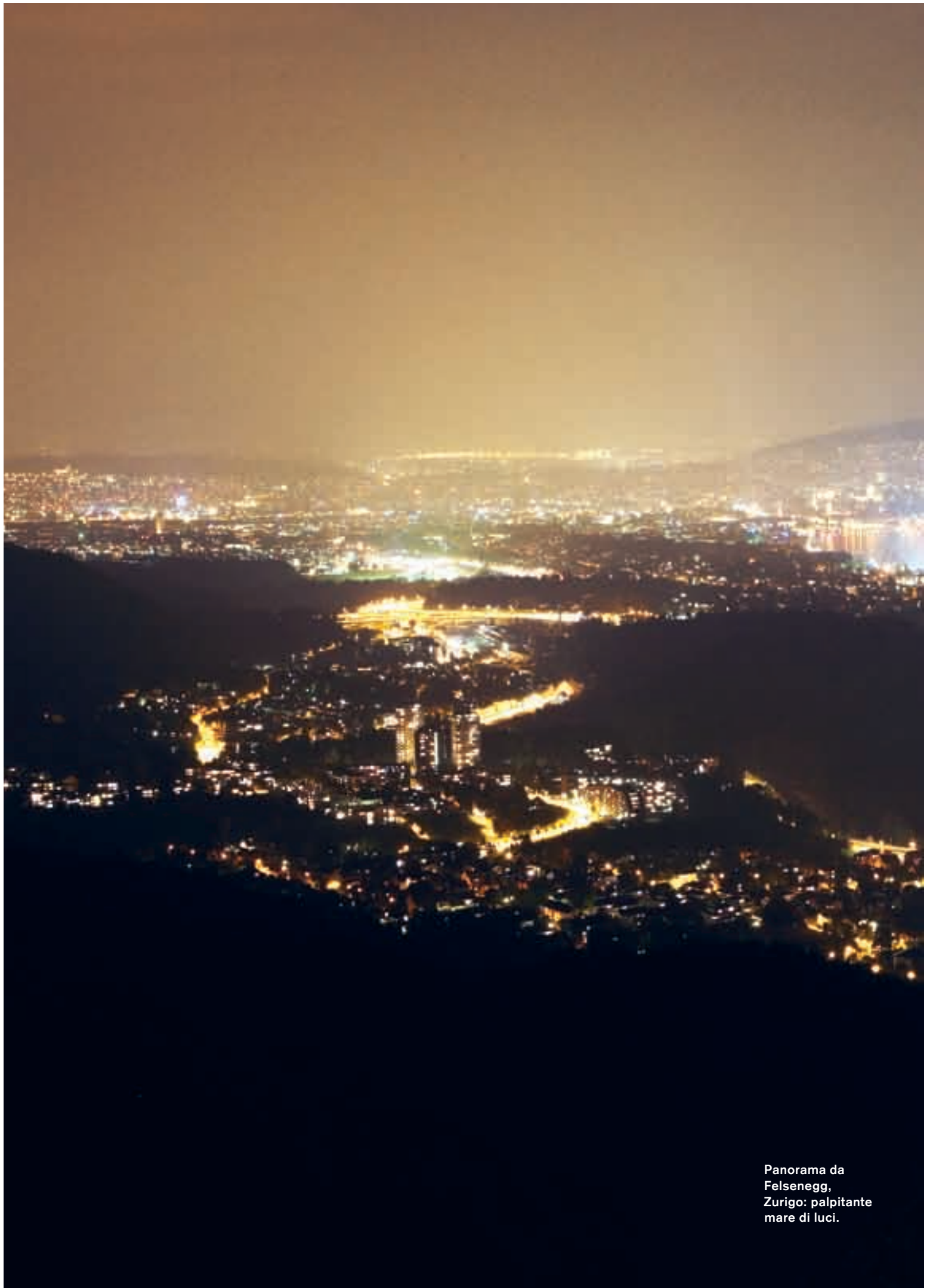
La vita degli uomini è caratterizzata da strutture. A cominciare da quella personale lungo la quale si snodano le giornate, che iniziano con la sveglia del mattino, passando per gli spazi abitativi individuali, l'acqua che esce dalla tubatura, i percorsi utilizzati per recarsi al lavoro fino al tempo libero, anch'esso dettato da regole.

La fotografa zurighese Nadaj Tempest ha affrontato il tema «uomo e struttura» dal punto di vista visivo e si è messa alla ricerca di ambiti in cui gli uomini hanno creato strutture che rendono la loro vita più semplice, efficace, comoda e interessante.



Cantiere a  
Escher-Wyss-Platz,  
Zurigo: costante  
ricerca del miglior  
flusso di traffico.





Panorama da  
Felsenegg,  
Zurigo: palpitante  
mare di luci.



Tra i passi del  
Furka e del Grimsel:  
i flussi di traffico  
scorrono paralleli  
all'acqua.

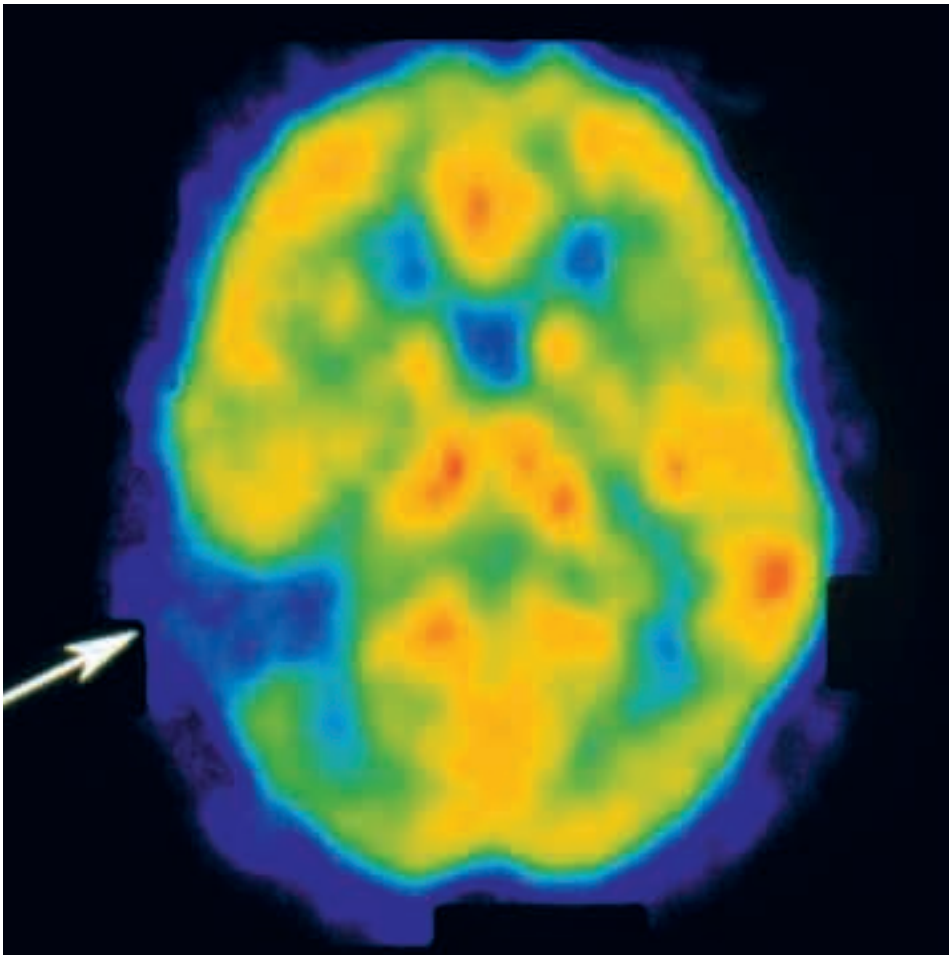




Campeggio sul  
Türlensee: strutture  
familiari dove sentirsi  
a proprio agio.

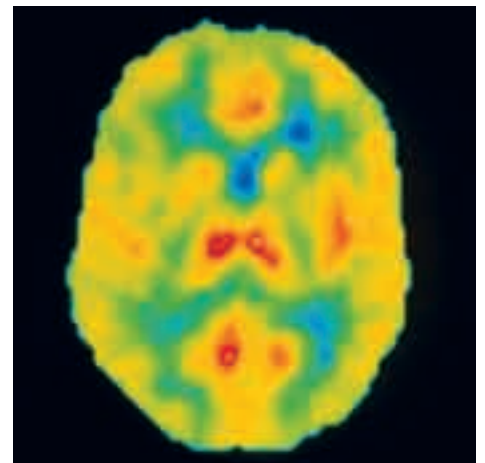


Piscina coperta  
di Oerlikon:  
nuotare e divertirsi  
all'interno della  
giusta corsia.



Tomografia a emissione di positroni (PET). Sezione orizzontale del cervello di un soggetto sano (immagine piccola) e di un paziente colpito da ictus (immagine grande). Rispetto al soggetto di controllo sano, l'immagine del paziente evidenzia marcate alterazioni (freccia) dell'irra-

zione sanguigna e del metabolismo dell'emisfero sinistro. La lesione interessa le strutture del linguaggio, con la conseguente perdita parziale della parola (afasia). [Codice dei colori: elevata attività cerebrale (rosso/giallo), scarsa attività (blu)].



# La chiave del mondo

**Pochi eventi stravolgono la struttura della nostra quotidianità come la perdita della capacità linguistica. Quando i pensieri non possono più essere tradotti in frasi siamo tagliati fuori dal mondo esterno. Riflessioni sull'interconnessione tra struttura della vita quotidiana, del cervello e del linguaggio.**

**Testo: Mandana Razavi** «Quattro, due, due!». La 71enne Maria Flühler ripete i numeri per la terza volta. Li scandisce lentamente, accompagnando le parole con gesti. Se si trattasse semplicemente di comunicare le ultime cifre di un numero telefonico, non vi sarebbe nulla di strano. Ma la questione è diversa. Maria Flühler sta cercando di spiegare che ha quattro figli, due dei quali le hanno a loro volta dato due nipoti. Per quanto si sforzi, il suo cervello non si ricorda però più come formulare una frase completa e articolata partendo dalla combinazione 4-2-2. Maria è affetta da afasia, un disturbo del linguaggio causato da un danno cerebrale. Il giorno fatale in cui venne colpita da un'emorragia cerebrale che l'avrebbe privata della parola risale ormai a 18 anni fa: stava tenendo un corso sui fiori di Bach quando all'improvviso si sentì «stordita», benché non avvertisse alcun dolore. In ospedale le chiesero subito se avesse alzato il gomito. A questo punto della sua storia, Maria esclama agitata: «Sì, sì!». Scuote il capo, sgrana gli occhi. E, anche se al ricordo di questo episodio dalle sue labbra esce solo un concitato «sì, sì!», le si legge in volto che quel primo parere medico la colma

ancora oggi di sdegno. In un mondo in cui una ricca retorica è vista come sinonimo d'intelligenza, la lucidità degli afasici viene spesso messa in dubbio. A torto: l'afasia non è un disturbo del pensiero.

## Dove ha sede il linguaggio?

Non è semplice condurre un dialogo con un paziente afasico. Sebbene la competenza linguistica sia ancora presente, il suo accesso è in tilt. La comunicazione è gravemente compromessa, a volte addirittura impossibile. Le lacune possono interessare qualsiasi aspetto: grammatica (regole), sintassi (forma e struttura), semantica (senso e significato) e coordinazione linguistica. A 18 anni dalla diagnosi di emorragia cerebrale, Maria Flühler stenta ancora a trovare le parole e ha difficoltà di sintassi e pronuncia. Come spesso accade tra gli afasici, i suoi racconti e le sue richieste sono «telegrafici»: un susseguirsi di parole chiave prive di senso aiuta gli altri a comprendere o almeno a intuire il messaggio. La comunicazione è faticosa per entrambi gli interlocutori, che però non gettano la spugna: il linguaggio è la chiave del mondo.

Gli afasici presentano una pluralità di disturbi diversi e in molteplici combinazioni: le varie capacità linguistiche – comprensione, espressione orale, lettura e scrittura – sono compromesse a seconda delle strutture cerebrali danneggiate. Andrea Federspiel, PD dr. phil. nat. del reparto di neuropsicologia psichiatrica del Policlinico Psichiatrico Universitario di Berna, illustra: «In termini semplificati, il cervello è costituito da due emisferi collegati tra loro che lavorano in stretta sinergia. Da oltre un secolo è noto che ciascuno di essi presiede a funzioni specifiche. In circa il 60 per cento degli individui il centro del linguaggio, e in particolare il fascio di fibre nervose al suo interno, è localizzato prevalentemente nell'emisfero sinistro. Ecco perché i pazienti che hanno subito lesioni in quest'area – come Maria Flühler – sono spesso colpiti da afasia. In circa il 20 per cento delle persone una piccola porzione del centro del linguaggio ha sede nell'emisfero destro. Infine, in circa il 17 per cento dei casi le fibre nervose sono distribuite equamente in entrambi gli emisferi e vi è motivo di ritenere che tali individui elaborino il linguaggio con particolare efficienza. Si tratta senza dubbio di una questione interessante con riferimento alla genialità».

Le moderne tecniche di diagnostica per immagini, come ad esempio la tomografia a risonanza magnetica (TRM), consentono oggi di visualizzare chiaramente i danni cerebrali responsabili dell'afasia. Come spiega Federspiel, una massa neuronale ridotta (i neuroni sono le cellule del sistema nervoso centrale deputate all'elaborazione delle informazioni) in una data area è un sintomo inequivocabile di una lesione della relativa struttura cerebrale. Per contro, nell'ambito di uno studio condotto dalla clinica Waldau su studenti di lingue americani, si è riscontrato che in seguito al soggiorno all'estero i partecipanti presentavano una maggiore massa neuronale in determinate regioni del cervello importanti per il linguaggio. L'apprendimento del tedesco aveva dunque ingrandito in modo comprovato la struttura cerebrale in corrispondenza dei centri del linguaggio degli studenti. Federspiel sottolinea tuttavia che la localizzazione indiscriminata del linguaggio nel cervello va presa con le dovute riserve. A prescindere dall'individualità del cervello umano, nemmeno i metodi più all'avanguardia consentono infatti di delimitare con precisione i confini del lin- >

guaggio: «Ogni millimetro quadrato di sostanza cerebrale ospita un'infinità di neuroni, le cui funzioni sono nella migliore delle ipotesi solo intuitibili».

### Prigionieri dei pensieri

La ricerca sull'afasia fornisce importanti indizi dell'effettiva presenza di apposite strutture preposte alla grammatica o al lessico nel centro del linguaggio. Mentre Maria Flühler riesce a raccontare le proprie vicissitudini in forma estremamente semplificata sotto il profilo grammaticale e contenutistico, nel caso di Kurt Kohler, un 54enne di Münsingen, i sintomi dell'afasia non si riconoscono di primo acchito. «In seguito all'ictus non ho spiccicato parola per due anni, benché capissi tutto. L'assurdità della situazione è pressoché inconcepibile per gli estranei. Gli altri pensavano che fossi mentalmente assente. Parlavano di me ignari del fatto che fossi in grado di seguire i loro discorsi e volessi dire la mia». Mentre formula queste frasi senza alcuno sforzo apparente, Kurt Kohler sembra pensieroso. La sintassi e la grammatica sono perfette. È solo un po' lento nella pronuncia e a tratti ricorre a riempitivi quali «come si dice?», ma nulla di eclatante.

Kohler racconta che fino a sei anni fa era un pezzo grosso in campo bancario, attivo a New York, Londra e Singapore. Poi sopraggiunse l'ictus, che lo ammutolì per due anni. «Alcuni medici pensavano che non sarei sopravvissuto, né che avrei riacquisito la parola. Ma dopo oltre due anni di intensa terapia logopedica ho ripreso a parlare. La svolta è avvenuta quando mi sono accorto che chi mi circondava mi capiva di nuovo», spiega. Il PD dr. med. Thomas Nyffeler, responsabile del reparto di neurologia cognitiva e di recupero presso l'Inselspital di Berna, illustra i differenti quadri clinici di Maria Flühler e Kurt Kohler: «L'afasia assume forme diverse in quasi ogni paziente. Un disturbo del linguaggio è paragonabile a un guasto della rete ferroviaria: se il problema insorge presso un nodo nevralgico l'impatto sul traffico è diverso da quello di un guasto che interessa una piccola stazione. In presenza di un evento grave come un infarto cerebrale non è dunque da escludere che vengano meno tutte le capacità linguistiche (espressione orale, comprensione, lettura, scrittura)».

Il caso di Kurt Kohler è al contempo estremo e sorprendente: a detta del neurologo, il fatto che un paziente riacquisisca un eloquio quasi fluente e riprenda a formulare frasi complete dopo oltre due anni di perdita totale della parola ha dell'eccezionale. In effetti, gli esperti partono dal presupposto che un soggetto colpito da ictus compia i progressi maggiori nei primi due anni di terapia logopedica, durante i quali le casse malati della Svizzera sostengono le spese del trattamento. In qualità di eccezione vivente alla regola, a tale proposito Kurt Kohler è però di parere diverso. «Per i pazienti giovani le decisioni andrebbero prese con maggiore flessibilità. Un risultato come il mio ha lasciato tutti a bocca aperta». Kohler continuerà a esercitarsi: un giorno desidera poter nuovamente leggere, scrivere e fare calcoli.

«Nel caso di Maria Flühler la compromissione della grammatica, l'assenza di sintassi («ieri – noi – gola dell'Aar – pioggia»), l'anomia e la difficoltà di pronuncia indicano che la lesione cerebrale è localizzata nell'area anteriore dell'emisfero sinistro. Pur capendola, l'interlocutore ha difficoltà a leggere tra le righe o a riconoscere sfumature emotive quali umorismo o ironia», prosegue Nyffeler. A chi le chiede quando provi particolare frustrazione, Maria risponde di essere in realtà una persona dotata di senso dell'umorismo

e di soffrire del fatto che nessuno colga più le sue battute, mentre descrive così uno dei momenti più felici: «Quando qualcuno una canzone – io notato – cantare molto meglio che parlare – una volta sempre piaciuto!». A quanto pare, a Maria riesce dunque più facile cantare un testo piuttosto che pronunciarlo, un fenomeno spesso descritto dai pazienti. A cos'è riconducibile? Nyffeler spiega: «Nel linguaggio cantato, a differenza di quello parlato, viene attivato anche l'emisfero destro, che supporta pertanto quello sinistro, lesso, nella produzione linguistica. Ecco perché nei pazienti il canto dà risultati migliori».

### Silenzio assoluto o tatata

«Di recente abbiamo avuto in cura un paziente, un muratore del canton Berna, che nei primi giorni dopo un danno cerebrale parlava improvvisamente alto tedesco perché gli era più facile. La ricorrenza di casi simili suffraga la tesi secondo cui nel centro del linguaggio sono presenti sottostrutture preposte per esempio alle lingue straniere, altrimenti si riscontrerebbero i medesimi disturbi in tutti gli idiomi», prosegue il neurologo.

La complessità delle strutture del cervello umano è direttamente proporzionale alla gamma di quadri clinici che si manifestano in caso di lesione: alcuni afasici sono an-

**L'afasia è causata da un danno cerebrale a sua volta indotto da una lesione della scatola cranica, un'infiammazione, un tumore o un'emorragia cerebrali. Come nel caso di Kurt Kohler, la causa più frequente dell'afasia è tuttavia l'ictus, che in Svizzera colpisce ogni anno 43 individui su 100 000. Il bulletin ha avuto modo di incontrare Maria Flühler e Kurt Kohler in occasione di una vacanza di una settimana organizzata da «aphasie suisse», un'associazione di specialisti, pazienti afasici e familiari attiva in tutta la Svizzera (→ [www.aphasie.org](http://www.aphasie.org)).**

**La Fondazione Empiris, fondata dal Credit Suisse per la clientela, sostiene la ricerca sul cervello assegnando ogni anno l'Empiris Award for Research in Brain Diseases (→ [www.empiris.ch](http://www.empiris.ch)).**



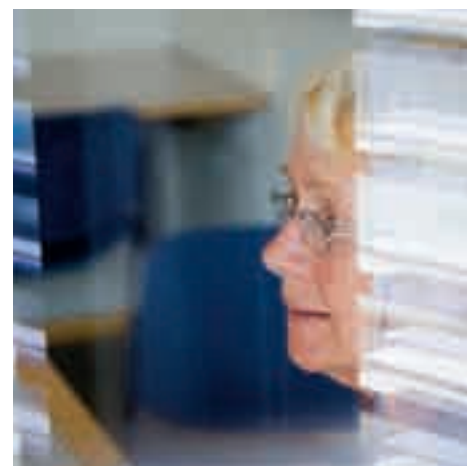
cora in grado di scrivere, ma non più di parlare. Quelli che un tempo erano lettori incalliti stentano a leggere a voce alta una fiaba per bambini. Altri leggono solo per analogia, confondendo «economia» con «commercio». Nei casi più gravi trascorrono giorni interi prima che si accorgano che chi li circonda non li capisce più. Particolarmente penosa per le persone colpite e i familiari è l'afasia globale, caratterizzata dall'iniziale perdita totale della parola e da una comunicazione circoscritta a sequenze fonetiche e sillabiche ripetute e a volte incomprensibili, come «sisisi» o «tatata», nonostante la terapia.

Kurt Kohler sa quanto è duro dover racchiudere sentimenti, messaggi e necessità in una sequela di suoni presumibilmente priva di significato nella speranza che qualcuno colga sfumature dell'intonazione minime ma eloquenti. Con un pizzico di fortuna, una tenacia indomabile e un'intensa terapia logopedica è riuscito a ripristinare la struttura del suo cervello, del suo linguaggio e della sua vita quotidiana. E quando oggi si ascolta l'ex bancario parlare un po' esitante ma con cognizione di causa della crisi economica, sembra quasi che siano state solo le turbolenze borsistiche a lasciarlo in parte senza parole. <



**Caso estremo: sei anni fa il bancario Kurt Kohler è stato improvvisamente vittima di un ictus. Dopo due anni di perdita totale della parola, grazie a un'intensa terapia logopedica oggi parla di nuovo in modo quasi normale, contrariamente alle previsioni.**

**Benché affetta da afasia e paralisi al lato destro del corpo, spesso dovute a un danno all'emisfero sinistro del cervello, Maria Flühler conduce una vita autonoma.**



# Dimmi come abiti...

**Il modo di pensare e di sentire non è solo una questione di testa (o di cuore): lascia anche tracce nella struttura del proprio ambiente privato. Uno psicologo texano studia gli spazi abitativi cercando di scoprire la personalità di chi li occupa esaminando oggetti di valore affettivo lasciati in vista su uno scaffale o dalla disposizione dei mobili.**

**Testo: Ute Eberle** Dal portasalviette del bagno di Lisa pendevano asciugamani perfettamente coordinati, piegati in maniera identica e tutti della stessa lunghezza. Il salotto di Cindy era colmo di promemoria, souvenir e messaggi come «Pensa positivo!». Duncan aveva trasformato la sua camera da letto in una confortevole nicchia, con un letto ricoperto di cuscini morbidi che occupava quasi tutto lo spazio. La casa di Gideon, invece, era sommersa da ogni tipo di oggetto. «Sparsi sul secondo ripiano dello scaffale in basso facevano bella mostra di sé monete, scontrini, un rotolo di spago, una caramella, una scatola di cartone rovesciata, una boccetta di Tipp-Ex, capsule di vitamine di tutti i tipi, un sacchetto di carta mezzo appallottolato, un laccio, una confezione aperta di matite, una pila di lettere di banche e di uffici pubblici e bigliettini vari. Su tutto troneggiava un calzino solitario», ricorda Sam Gosling.

Dal 1997 Gosling «spia» (l'espressione è sua) negli appartamenti, negli uffici, nei siti web e nelle auto degli altri. Per pura curiosità professionale, ovviamente. Il professore di psicologia dell'Università del Texas studia tra

l'altro il modo in cui la nostra personalità si riflette sulle strutture fisiche dello spazio che ci circonda. Per questo ha spiato spudoratamente sotto i letti di studenti, contato quadri appesi alle pareti, osservato il modo in cui riponiamo i documenti e se accendiamo candele in bagno. Giungendo alla fine a questa conclusione: il modo in cui una persona plasma l'ambiente circostante spesso la dice molto più lunga sui suoi valori, abitudini e speranze di quanto possa sospettare. «La maggior parte delle persone non si accorge di quante cose rivela con il mucchio di scarpe sotto il tavolo, la pianta avvizzita in un angolo o il pollo di gomma che penzola dal lampadario», scrive Gosling, che ha recentemente raccolto i risultati della sua ricerca in un libro intitolato «Snoop. What Your Stuff Says About You».

## Autografi per i conservatori

Lo psicologo ha sottoposto dei volontari, dopo essersi intrufolato nella loro sfera privata, a test della personalità e ha intervistato i loro amici. Così ha scoperto che le persone abituate a riempire il loro ambiente con messaggi d'incitamento, nella maggior parte dei

casi sono ansiose. «Usano i poster come una medicina visiva», spiega Gosling. Chi invece sfoggia autografi di atleti famosi spesso ha tendenze politiche conservatrici. E chi al sabato preferisce rintanarsi in casa con un libro invece che uscire a festeggiare, non è raro che lo segnali all'occhio dell'esperto con quadri di paesaggi e nature morte.

Gli estroversi invece preferiscono quadri con ritratti di persone, sostiene Gosling. Nei loro uffici si trovano poltroncine morbide piuttosto che sedie rigide, e magari anche un vassoio di dolcetti. «Arredano inconsapevolmente l'ambiente in modo da invitare la gente a entrare e fermarsi».

Ma non sempre le interpretazioni sono così univoche. Un buon assortimento di whisky può significare che la persona spesso cerca di allentare la pressione dopo la routine quotidiana vissuta come stressante. Oppure che di tanto in tanto le piace una buona bevuta. Spesso è il contesto che aiuta a decidere correttamente.

## Non lasciarsi traviare

Talvolta gli «spioni» si concentrano tuttavia eccessivamente su ciò che salta all'occhio, nota Gosling. Una volta, ad esempio, gli studenti che avevano aiutato il professore in alcuni studi hanno scoperto dietro uno scaffale un narghilè per fumare hashish in un appartamento maniacalmente ordinato e ben arredato. Esso apparteneva però a un'amica dell'inquilina ed era stato lasciato solo temporaneamente in quella casa. Quindi non poteva certo essere un indizio di una supposta voglia di ribellione della proprietaria. «Per gli spioni, gli oggetti che stonano rappresentano un doppio problema», afferma Gosling. «Sono spesso fuorvianti e ci distraggono da tutto il resto».

I profani fraintendono quasi automaticamente anche certe caratteristiche degli ambienti. Gli oggetti o i libri d'arte, ad esempio, secondo Gosling vengono spesso percepiti come un segnale di inquilini politicamente liberali. In realtà tra le due cose non esiste alcuna relazione. Invece gli attrezzi che servono per realizzare opere d'arte (come tavolozze, colori o scalpelli) sono spessissimo associati a idee politicamente di sinistra.

Un altro errore è pensare che in stanze confortevolmente arredate e dai colori allegri vivano giocoforza dei filantropi. Oppure che una stanza, in cui tutto è disordinatamente

sparpagliato e con tanti libri, debba appartenere a una persona estroversa a cui piacciono le novità.

È vero invece che non è il numero di libri, ma la varietà dei loro argomenti che rivela l'apertura mentale della persona. E una buona illuminazione si dimostra spesso un indizio sorprendentemente preciso delle persone scrupolose. Gosling consiglia di prestare attenzione anche a come sono disposti gli oggetti. «La disposizione segnala l'importanza che viene loro data». Le foto di famiglia del collega d'ufficio sono sistemate in modo che solo lui le possa vedere, un toccasana per giorni stressanti? Oppure moglie e figli attirano subito l'attenzione degli ospiti? L'interpretazione di Gosling è: «Guarda che bella moglie che ho e ammira i miei pargoletti».

### Dettagli rivelatori

Si può fingere? In misura limitata. «Molti lati della nostra personalità non si lasciano reprimere, per quanti sforzi facciamo», scrive il ricercatore americano. Sicuramente prima che arrivi il capo mettiamo ordine nel caos che regna sulla nostra scrivania. Oppure, per darci un tono intellettuale, nascondiamo i li-

bri polizieschi tutti stropicciati dietro grandi volumi illustrati nella libreria del salotto. Ma uno spione allenato scoprirà presto che la nostra raccolta di CD, anche se custodita in cassette con le etichette «classica» o «danza», non contiene per davvero i CD ordinati, per non parlare delle custodie che non corrispondono. Oppure che il servizio da tè, che teniamo apparentemente pronto per i nostri numerosi ospiti, è del tutto inutilizzato.

Perché è proprio là dove passiamo la maggior parte del nostro tempo, nei nostri appartamenti e uffici, che si accumulano le tracce fisiche del nostro carattere, come strati di un sito archeologico, fino a formare il monumento del nostro essere. «Anche se una stanza da letto passa del tutto inosservata, rivela comunque qualcosa su chi ci dorme», scrive Gosling. <

**Le case degli studenti con stanze tutte identiche, ma completamente diverse a seconda di chi ci abita, sono i laboratori di ricerca ideali per gli studi sul campo dello psicologo Sam Gosling.**



# Dove andrà la finanza globale dopo la crisi?

**Una valutazione di Giles Keating, responsabile Global Research del Credit Suisse.**

Mentre l'economia mondiale si sta gradualmente riprendendo dalla crisi creditizia, all'orizzonte si delineano profondi cambiamenti strutturali. I flussi di capitali globali non sono più connotati dalle impetuose esportazioni di capitale a risparmio dall'area asiatica verso gli Stati Uniti, dove foraggiano il consumo a credito e finanziano il disavanzo della bilancia commerciale. Sul mercato statunitense si osserva piuttosto un netto rialzo del tasso netto di risparmio e un sensibile restringimento del deficit commerciale. Al tempo stesso i paesi emergenti, che ormai coprono una fetta sempre più consistente della domanda globale, calamitano sempre più il capitale d'investimento internazionale.

Nel solco della crisi finanziaria, il sistema finanziario globale che distribuisce nel mondo intero questo surplus di risparmi è stato scosso nelle sue fondamenta. Ora occorre analizzare quali sviluppi dobbiamo attenderci negli anni a venire, mantenendo in particolare un occhio attento al mutevole ruolo delle banche e del biglietto verde.

## **Le banche**

Nel corso della crisi che le ha investite, le banche statunitensi ed europee, non però le loro

omologhe asiatiche e latinoamericane, hanno subito perdite di cui non si ha memoria storica, tant'è vero che per sopravvivere hanno fatto appello a capitali governativi e di investitori privati. Ciò malgrado, per numerose banche si prevedono ancora ingenti perdite che assorbiranno verosimilmente buona parte dei loro utili nell'arco dei prossimi dieci anni. Su questo sfondo si pone inoltre un interrogativo fondamentale nella dimensione strutturale: le banche statunitensi ed europee aumenteranno il loro leverage e torneranno ad esporsi a rischi più elevati per promuovere la crescita economica nazionale ed estera? O sposeranno piuttosto un atteggiamento di cautela, con l'inevitabile conseguenza di cedere la prima posizione alle banche dei paesi emergenti e agli investimenti diretti sui mercati dei capitali?

Negli ultimi decenni le banche americane ed europee sono riuscite, nell'insieme, a riprendersi con relativa rapidità dalle difficoltà creditizie e a ritrovare un solido percorso di crescita. Non è però certo che sia così anche stavolta.

Oggi negli USA e in Europa si sta consumando un acceso dibattito politico teso a stabilire come impedire che rischi e leverage riprendano il sopravvento. Per centrare questo

obiettivo i governi hanno a disposizione tre strumenti: in primo luogo possono imporre condizioni e requisiti in tal senso alle banche in cui lo Stato ha investito, tenendo tuttavia presente che sotto questo profilo la prevalenza dei governi rifugge dagli interventi troppo radicali, tanto più che intendono rivendere prima o poi le partecipazioni detenute, motivo per cui questa potenziale influenza andrebbe poi perduta. In secondo luogo essi possono costringere le banche a scorporarsi in unità più piccole e specializzate, una misura che sarebbe tuttavia controversa e che andrebbe adottata in tutti i paesi per non compromettere la capacità concorrenziale delle banche interessate. In terzo luogo, i governi hanno la possibilità di inasprire le disposizioni di legge. In questa prospettiva, le banche potrebbero ad esempio essere tenute ad accantonare, negli anni positivi, uno stock di riserva di capitale supplementare per i periodi avversi («previdenza anticiclica»).

Un'altra soluzione ipotizzabile sarebbe l'introduzione di standard di liquidità o la definizione di una quota minima di capitale di base, che di fatto integrerebbe idealmente le vigenti normative che prevedono requisiti patrimoniali meno stringenti per i crediti meno rischiosi (direttive di Basilea II). Simili modifiche dei regimi sono verosimilmente lo strumento più importante con cui i governi cercano di influenzare le banche, pur se un'applicazione uniforme di nuove disposizioni a livello mondiale appare improbabile. Ergo, il contesto di vigilanza evolverà con profonde differenze da paese a paese.

Le ricadute di tutti questi cambiamenti impatteranno verosimilmente con una diversa incidenza sulle singole banche e nazioni. Alcuni dei grandi istituti statunitensi ed europei attivi in precedenza nell'investment banking sembrano rifocalizzarsi sui clienti indigeni, mentre altri mantengono una vocazione internazionale, ma con un approccio decisamente più conservativo al rischio; a dispetto di una regolamentazione un poco più rigida, un terzo gruppo di banche pare esporsi di nuovo a rischi più insidiosi. Per gli istituti finanziari che continuano a operare nell'investment banking internazionale si prefigura nel breve periodo uno scenario di minore concorrenza (e quindi di maggiori opportunità di utili oligopolistici).

Nuovi concorrenti stanno tuttavia penetrando sul mercato. Alcune delle banche asiatiche che vantano già oggi una dimensione e un



**Giles Keating:**  
**«Fra cinque anni il numero complessivo delle grandi banche a vocazione globale non dovrebbe discostarsi da quello prima della crisi, ma la loro distribuzione geografica sarà più uniforme.»**

potere di mercato considerevoli, ma che finora si sono focalizzate soprattutto sui mercati nazionali, ricopriranno un ruolo assai più significativo presumibilmente nel movimento dei flussi di capitali globali. Fra cinque anni il numero complessivo delle grandi banche a vocazione globale non dovrebbe quindi discostarsi da quello precedente la crisi, con la differenza che avranno una distribuzione geografica più uniforme e alle banche statunitensi ed europee sarà riservato un ruolo meno incisivo. Questo sviluppo dovrebbe essere accompagnato da una rapida crescita delle banche minori nei paesi emergenti, che consentono il dirottamento dei flussi di capitali verso i loro mercati domestici in espansione.

### **Il dollaro**

Per vari motivi oggi il dollaro riveste un'importanza cruciale nel sistema monetario mondiale: è la moneta di calcolo e pagamento più importante nel commercio internazionale, di gran lunga la principale moneta di riserva nella prevalenza degli Stati sovrani e l'unità alla quale la maggior parte dei paesi aggancia, esplicitamente o implicitamente, la propria valuta (almeno in parte). I suoi mercati dei capitali sono tuttora i più ampi e liquidi del mondo e molti investitori internazionali ne fanno uso per monitorare i loro portafogli. Ma poiché la crisi finanziaria ha avuto il suo epicentro sui mercati finanziari statunitensi e l'indebitamento degli USA ha conquistato la ribalta internazionale, numerosi operatori di mercato hanno cominciato a mettere in discussione questo ruolo del biglietto verde.

La funzione fondamentale del dollaro risale alle regole per le relazioni commerciali e finanziarie da applicare dopo il secondo

conflitto mondiale, stabilite negli Accordi di Bretton Woods. Buona parte di questi accordi cessarono negli anni Settanta, quando venne abolito il vincolo del dollaro al valore dell'oro e numerose monete furono libere di fluttuare, passando da corsi di cambio fissi a variabili. Per qualche tempo il ruolo del dollaro rimase in forse, ma vari fattori concorsero a far sì che la moneta statunitense conservasse la sua posizione: gli USA erano pur sempre una nazione creditrice, il potere geopolitico del paese era ulteriormente aumentato con il crollo dell'Unione Sovietica e non c'era alcuna autentica alternativa al biglietto verde.

Oggi però le circostanze sono assai diverse. Gli Stati Uniti sono divenuti la principale nazione debitrice del mondo, e se questo scenario apre agli investitori un gigantesco universo d'investimento in titoli statunitensi, potrebbe però infliggere al paese una perdita di solvibilità. A livello geopolitico gli USA sono ancora in assoluto la più grande potenza, ciò malgrado molti segnali lasciano intravedere nel medio periodo l'avvento di un mondo multipolare in cui anche paesi come la Cina e l'India avranno ruoli di protagonista. In più, oggi con l'euro esiste una moneta che assolve alcune delle funzioni in precedenza appannaggio del dollaro. Le riserve di divise in euro aumentano, pur rimanendo nettamente inferiori a quelle tenute in dollari. In numerosi altri paesi l'euro funge oggi da importante moneta di riferimento, ruolo che fra dieci o vent'anni potrebbe essere condiviso anche dalla moneta cinese, il renminbi, sempreché la crescita economica della Cina prosegua e vengano realizzate ulteriori riforme monetarie. Da qui ad allora il cammino è comunque ancora lungo, visto che oggi la valuta cinese non è neppure liberamente

convertibile e i mercati monetari nazionali sono sottosviluppati.

Nessuno di questi fattori sembra abbastanza forte da rimettere in discussione il ruolo guida mondiale del dollaro nell'immediato futuro. Eppure, in una prospettiva di dieci anni e nella stessa misura in cui il potere politico ed economico è distribuito fra più attori, è verosimile che il dollaro perda il suo ruolo di riferimento. Un possibile scenario ipotizza un sistema monetario formato da dollaro, euro e renminbi in cui ciascuna delle tre monete funge da moneta di riferimento, riserva, pagamento e calcolo per gli altri paesi della rispettiva regione. Del pari sarebbe immaginabile anche un adeguamento del paniere dell'FMI (i cosiddetti diritti speciali di prelievo) per accogliere monete di economie emergenti come il renminbi.

### **Conclusione**

La crisi creditizia ha rafforzato lo sviluppo verso un mondo multipolare e questo evento dovrebbe riflettersi in vario modo nel sistema finanziario. Mentre il dominio del dollaro e delle banche statunitensi si avvia verso il suo epilogo, altri paesi, monete, mercati dei capitali e banche acquistano decisamente più peso. Al pari di altri grandi mutamenti, anche questo cambiamento strutturale riserverà agli investitori sia opportunità, sia rischi. <



Mario Merz, Vento preistorico dalle montagne gelate, Hallen für neue Kunst, Sciaffusa. Foto: Raussmüller Collection

«If you are really interested in seeing work of the highest calibre, very well presented, then it is necessary to visit Schaffhausen»  
(The New York Times)

# Credit Suisse

Business / Sponsorship / Responsabilità aziendale

White Turf a St. Moritz

## Ridurre il consumo energetico

In futuro il White Turf, l'evento ippico invernale che si tiene le prime tre domeniche di febbraio sul lago ghiacciato di St. Moritz, consumerà il 40 per cento in meno di olio combustibile. Inoltre, un franco per ogni ingresso staccato sarà devoluto a un progetto ambientalista engadinese.

[www.whiteturf.ch](http://www.whiteturf.ch)

Credit Suisse Young Artist Award

## La classe non è acqua

Il quinto Prix Credit Suisse Jeunes Solistes è stato conferito in agosto al pianista Andriy Dragan nella cornice del Lucerne Festival (si veda a pagina 47). Peraltro anche il premio internazionale Credit Suisse Young Artist Award (CSYAA) è già stato assegnato cinque volte, da una giuria competente e di alta caratura presieduta da Michael Haefliger, sovrintendente del Lucerne Festival. Eppure un piccolo dubbio residuo c'è sempre: sono stati premiati i più

meritevoli? Si accingono davvero a compiere una grande e luminosa carriera? Gli ultimi dubbi si sono definitivamente sciolti il 21 ottobre: all'assegnazione del prestigioso Echo Klassik a Dresda sono stati premiati ben tre vincitori del CSYAA: Sol Gabetta è stata premiata per il suo concerto per violoncello n. 2 di Dmitrij Sostakovic, Martin Helmchen per la sua sonata per pianoforte D 959 di Franz Schubert e Patricia Kopatchinskaja insieme a Fazil Say per le loro interpretazioni di Beethoven («Sonata a Kreutzer»), Ravel, Bartók e Say. Per Sol Gabetta (2007) e Martin Helmchen (2006) questo è già il secondo Echo Klassik.

CdA del Credit Suisse

## Partenza di R. Benmosche

A seguito della sua nomina a CEO dell'assicuratore statunitense AIG, all'inizio di agosto Robert H. Benmosche ha dimissionato, dopo sette proficui anni, dal Consiglio di amministrazione del Credit Suisse, dove dal 2003 sedeva anche nel Compensation Committee.



**Il complesso di edifici Uetlihof, edificato gradualmente a partire dagli anni Settanta, è stato insignito nel 1993 del «Grünpreis der Stadt Zürich» e premiato nel 1998 come «Parco naturale dell'economia svizzera» dalla Fondazione Natura & Economia. Anche nel grande cantiere aperto il 27 luglio si opera nel rispetto di criteri ecologici. Finora tutto procede secondo i piani. La messa in esercizio dell'edificio con oltre 2000 posti di lavoro avverrà nell'autunno 2011.**

# 53 %

**Barometro delle apprensioni 2009** Nel 2008 il 53 per cento degli svizzeri ha indicato la disoccupazione come principale fonte di preoccupazione, seguita dalla sanità e dalla previdenza per la vecchiaia. I risultati del nuovo sondaggio saranno pubblicati già a metà dicembre nel prossimo bulletin. Quali sono gli effetti dell'attuale crisi economica sullo stato d'animo della popolazione svizzera? Come tema portante abbiamo scelto «responsabilità», per cui il prossimo numero del bulletin riguarderà tutti noi.

Branch Excellence

## Da Sciaffusa a Pully

Alla fine del 2008 avevamo riferito che a Bienne era stata riaperta la 50ª succursale ristrutturata secondo la formula Branch Excellence. Con le succursali di Sciaffusa e Schönenwerd siamo ora giunti a quota 65, precisando che con Delémont, Montreux (nella foto), Ginevra Eaux-Vives, Pully e Losanna EPFL nel 2009 la Svizzera romanda ha fatto centro cinque volte. Le succursali non sono solo più moderne, luminose e meglio rispondenti alle esigenze dei clienti, ma sono anche concepite e strutturate secondo i più moderni criteri ecologici. Inoltre si pone cura affin-

ché anche gli utenti con disabilità visive e fisiche possano fruire di un accesso ottimale ai servizi bancari. In tempi di rigore economico, anche il volume delle costruzioni – dieci milioni di franchi solo a Zurigo-Aussersihl – è di cruciale importanza.





## Il Festival di Salisburgo salvato dagli autoctoni

A dispetto della crisi economica e dell'influenza A, i conti del Festival di Salisburgo sono tornati anche nell'edizione 2009. A un totale di 260 eventi si è registrato un afflusso di 248 432 visitatori provenienti da 68 nazioni, come hanno dichiarato la presidente Helga Rabl-Stadler, il sovrintendente Jürg Flimm e il direttore amministrativo Gerbert Schwaihofer. Pur se i visitatori provenienti da Cina e Russia hanno evidenziato un massiccio incremento e quelli svizzeri sono rimasti stabili, la svolta decisiva per migliorare il bilancio è stata impressa dai salisburghesi stessi e dai bavaresi con acquisti d'impulso. Sebbene la maggior parte delle rappresentazioni abbia raccolto apprezzamenti ed elogi, talora si è parlato di un festival col «freno a mano tirato». Tra i fiori all'occhiello ha fatto spicco l'opera «Al gran sole carico d'amore» di Luigi Nono, superbamente musicata da Ingo Metzmacher e il cui allestimento scenico e teatrale con riprese video in diretta è stato curato dalla regista Katie Mitchell.

Nella foto in alto: Charles Naylor, Chief Communication Officer del Credit Suisse, porge il benvenuto a 80 giornalisti all'«incontro estivo» con gli esponenti della rappresentazione. In primo piano Nuria Nono. In basso: i quattro soprani Virpi Räsänen, Elin Rombo, Sarah Tynan e Anna Prohaska e, completamente a destra, il contralto Susan Bickley. Leggete di più a pagina 44 o all'indirizzo [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

## BILANZ

«La grande banca Credit Suisse, la numero 2 in Svizzera, ha sfoggiato sull'arco di anni una performance costante e posizioni ai vertici (...). Il Credit Suisse non impressiona per le immagini suggestive, ma ha saputo convincere la giuria con una suddivisione chiara e trasparente e la sequenza logica del rapporto. Lo spessore dell'analisi è superiore alla media di altri rendiconti».

Nel rating dei rapporti di gestione 2009 il Credit Suisse si piazza al secondo posto alle spalle di Kuoni e prima di Novartis.

Live at Sunset

### Tramonti in musica

Nonostante il tempo a tratti inclemente, la 14ª edizione del festival Live at Sunset ha chiuso i battenti con un record di presenze: sono infatti 35 000 i visitatori che alle 12 serate in programma si sono riversati sulla pista di pattinaggio Dolder sull'Adlisberg di Zurigo. Peraltro anche i musicisti ospiti hanno soddisfatto appieno le ambiziose aspettative, non da ultime la britannica Jamie Cullum e la svizzera Sophie



Hunger. Il gruppo di percussionisti giapponesi Kodo ha entusiasmato la platea quanto la cantautrice francese Patricia Kaas e lo svizzero Stephan Eicher. E neppure Katie Melua e Amy McDonald (nella foto) hanno mancato di estasiare i loro fan elvetici.

[www.liveatsunset.ch](http://www.liveatsunset.ch); interviste a Sophie Hunger e Amy McDonald al sito [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)

Previsioni congiunturali 2010

### Michel Rocard guarda avanti

In numerosi eventi per la clientela del Credit Suisse, gli ultimi mesi dell'anno sono dedicati ad aprire uno sguardo sull'anno a venire. Complice la presenza come relatore ospite del noto esponente socialista e già Primo ministro francese Michel Rocard, il 30 settembre e il 1° ottobre le «Perspectives» proposte a Losanna e Ginevra hanno riscosso un grande interesse di pubblico.

Intervista a Michel Rocard al sito [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)

Nomina prestigiosa

### Nuovo CIO Private Banking

A metà luglio Stefan Keitel è stato nominato Chief Investment Officer (CIO) del Private Banking e Chairman del Credit Suisse Investment Committee, dove collabora strettamente con Giles Keating, responsabile Global Research delle divisioni Private Banking e Asset Management. Nella sua nuova funzione Stefan Keitel, alle dipendenze del Credit Suisse dal 2001, è responsabile delle stime d'investimento a breve, medio e lungo termine nonché delle raccomandazioni di asset allocation per tutti i segmenti di clientela. Keitel continua a rivestire la sua precedente funzione di Global CIO del settore Multi Asset Class Solutions, una componente della divisione Asset Management.

Giornate nazionali Minergie-P

### Per un'edilizia sostenibile

Il 7 e l'8 novembre circa 80 proprietari di case Minergie-P sparse in tutta la Svizzera hanno aperto le loro porte per offrire ai visitatori intenzionati a costruire o ristrutturare un'abitazione l'opportunità di scoprire i pregi degli standard di costruzione Minergie. Come già lo scorso anno, l'evento di sempre più grande richiamo è stato sovvenzionato in veste di partner patrocinante dal Credit Suisse, che peraltro offre a sua volta un'Ipoteca Minergie a condizioni speciali.

[www.credit-suisse.com/abitare](http://www.credit-suisse.com/abitare); [www.minergie.ch](http://www.minergie.ch)

Classic Cars

### Goodwood Revival

Dal 17 al 20 settembre oltre 130 000 spettatori hanno assistito all'11° Goodwood Revival nel Sussex, in Inghilterra, un evento che nella cerchia dei suoi sponsor annovera ora anche il Credit Suisse. La manifestazione è unica nel suo genere. Con modelli originali di ogni epoca, sul leggendario circuito di Goodwood vengono rievocati e celebrati in stile i gloriosi giorni delle corse automobilistiche e motociclistiche degli anni Cinquanta e Sessanta, tant'è vero che indossare abiti di quel periodo è un punto d'onore non solo per i funzionari e i piloti, bensì anche per gli spettatori. Du-





rante le complessive 16 gare i piloti – fra i quali grandi nomi del calibro di Derek Bell, Jochen Mass e David Coulthard – hanno in parte disputato duelli spericolati. In occasione del suo 80° compleanno, Sir Stirling Moss è stato inoltre omaggiato con una parata delle sue 80 automobili più importanti.

[www.goodwood.co.uk](http://www.goodwood.co.uk)

Investimenti sostenibili

### Cura verde contro la crisi

Ha incontrato un vivissimo interesse di pubblico il primo Swiss Equity sustainability day, tenutosi il 20 ottobre al Technopark di Zurigo e patrocinato dal Credit Suisse come premium partner. Dopo la relazione introduttiva di Christopher Flavin, presidente del Worldwatch Institute, a proposito del «New Green Deal» che aiuta a superare la crisi economica mondiale, l'incontro è proseguito con la presentazione di alcune aziende a tecnologia verde e di rela-

zioni tecniche, tenute da parte del Credit Suisse da Nannette Hechler-Faydherbe (sul tema della microfinanza dopo la crisi globale) e da Lars Kalbreier (sull'impiego efficace delle risorse). La giornata si è conclusa con una tavola rotonda moderata da Antoinette Hunziker-Ebnetter, di Forma Futura Invest AG.

[www.sustainabilityday.ch](http://www.sustainabilityday.ch)

Jazz Recitals e Jazz Classics

### Jazz raffinato

Oltre al Jazzfestival di Sciaffusa, alle Giornate musicali di Stans nonché all'Estival Jazz di Lugano, dal 1996 la serie di concerti All Blues «Jazz Classics» e «Jazz Recitals» – circa 20 concerti in calendario fra ottobre e maggio in sette città svizzere – è dal 1996 una nota prioritaria sul pentagramma dello sponsoring culturale del Credit Suisse. Sulle esibizioni di Roberto Fonseca, Cassandra Wilson e The Manhattan Transfer sono ormai già calate le luci, ma vi sono ancora sufficienti prelibatezze musicali in programma: Ron Carter, Dee Dee Bridgewater, Abdullah Ibrahim, Ahmad Jamal, Dianne Reeves, Bobby McFerrin e Mare Nostrum.

[www.allblues.ch](http://www.allblues.ch); [www.credit-suisse.com/sponsoring](http://www.credit-suisse.com/sponsoring) > jazz



Giovanni Giacometti, «Fanciulli al sole», 1910, olio su tela, 91,3 x 100 cm, deposito della Fondazione Gottfried Keller/Kunstmuseum di Berna, donazione della Fondazione collezione di dipinti Emil Bertschger.

Kunstmuseum di Berna e Museo d'Arte dei Grigioni, Coira

### Giovanni Giacometti, maestro delle luci

Il Kunstmuseum di Berna prosegue nel suo avvincente percorso espositivo dedicato ai pittori svizzeri più significativi. Dopo Amiet, Anker, Vallotton e Hodler, l'attuale grande mostra è consacrata, sotto l'aspetto «colori nella luce», al grigionese Giovanni Giacometti (1868–1933), padre di Alberto Giacometti, che a cavallo fra impressionismo, postimpressionismo e fauvismo ha fatto proprie e perfezionato le innovazioni fondamentali dei moderni. Fino al 21 febbraio 2010 a Berna e poi dal 19 marzo sino alla fine di maggio a Coira, circa 100 dipinti testimoniano la grande forza coloristica di Giacometti e la sua geniale e vibrante orchestrazione delle luci. A titolo comparativo vengono mostrate alcune opere di autori contemporanei come Amiet e Segantini. [www.kunstmuseumbern.ch](http://www.kunstmuseumbern.ch)

Business School

### Partnership a Mosca

In luglio il Credit Suisse ha siglato, come unico gruppo bancario internazionale, una partnership con la Business School Skolkovo di Mosca. La Skolkovo è stata istituita nel 2006 con una gestione formata da uomini d'affari russi e internazionali. In quanto partner fondatore il Credit Suisse sostiene la Business School con specialisti bancari come docenti per il programma a tempo pieno MBA.

Osec, partner del Credit Suisse

### Fondo speciale per l'export

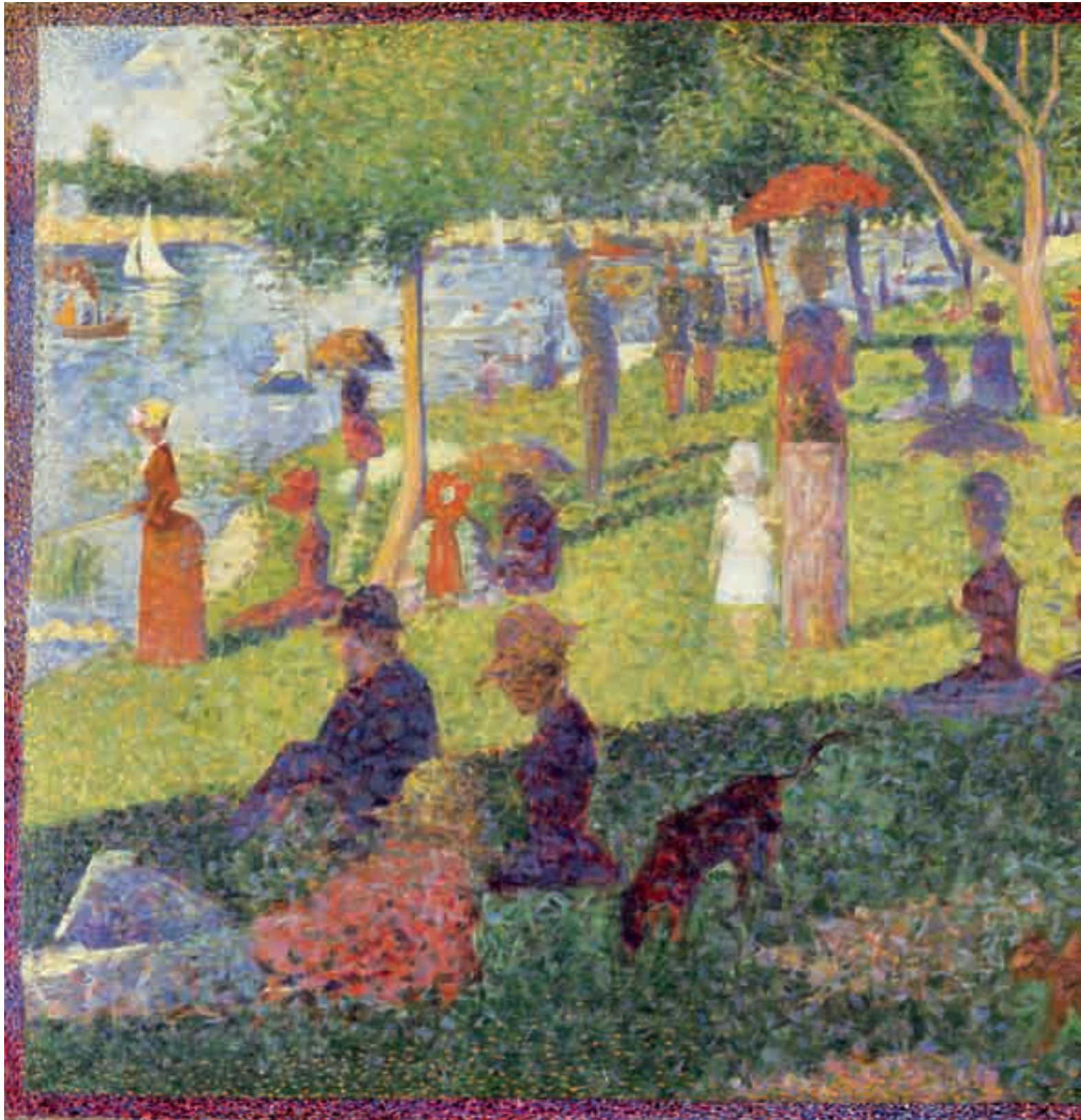
L'Osec contribuisce finanziariamente a determinati progetti d'esportazione promossi da terzi a favore delle PMI. In una prima tranche sono stati devoluti 630 000 franchi per 15 progetti. Il forum del commercio estero del 15 e 16 aprile 2010 è inteso a trarre insegnamento dalla crisi in atto e a illustrare il mercato dell'Unione europea con focus sulla Germania.

Testi: Andreas Schiendorfer



**Forum online** La violoncellista Sol Gabetta si è aggiudicata il Credit Suisse Young Artist Award nel 2003. Il momento magico prosegue, visto che ha appena conquistato per la seconda volta l'Echo Klassik. Avete la possibilità di porre domande a Sol Gabetta fino al 15 dicembre e di vincere biglietti per i concerti.

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



## Georges Seurat al Kunsthaus di Zurigo

Cos'hanno in comune Johann Heinrich Füssli, Alberto Giacometti, Claude Monet, Georgia O'Keeffe, Auguste Rodin e William Turner? A tutti loro il Credit Suisse ha dedicato una mostra al Kunsthaus di Zurigo. Con quella intitolata a Georges Seurat, in calendario fino al 17 gennaio 2010, si vuole mettere in luce un importante precursore dell'arte moderna.



Foto: Georges Seurat, «Étude d'ensemble pour «Un Dimanche à la Grande Jatte», 1884, The Metropolitan Museum of Art, Bequest of Sam A. Lewisohn, 1951

L'opera intitolata «Una domenica pomeriggio all'isola della Grande Jatte» fornisce una straordinaria istantanea di una meta sulle rive della Senna molto amata ai tempi dell'artista. Georges Seurat espose questo dipinto su tela di due metri per tre – attualmente custodito presso il The Art Institute di Chicago – nel 1886, in occasione dell'ultima mostra dedicata all'impressionismo. L'opera fu oggetto di innumerevoli discussioni e l'allora 27enne artista divenne il fulcro di un'avanguardia che iniziò a bussare violentemente alle porte della modernità classica.

**«La gente trova una poesia in ciò che faccio. No, applico semplicemente il mio metodo, nient'altro.»**

Georges Seurat

La poesia emanata da quest'opera chiave dell'artista è frutto della sua costruzione in termini sia di contenuto che di forma. Seurat applicò per la prima volta la tecnica del pointillismo con estrema fermezza, accostando piccole macchie di colore non mescolato che si uniscono solo nell'occhio di chi le osserva. Il suo stile pittorico è quindi giustificato scientificamente; il suo metodo, contrassegnato dalla disciplina. Questa scena apparentemente spontanea della Grande Jatte è il risultato del connubio fra pittura impressionistica «en plein air» e arte accademica. Seurat frequentò l'isolotto della Senna per mesi, realizzando oltre 20 disegni e 30 piccoli schizzi su tavole. Il dipinto che raffigura oltre 40 persone fu poi realizzato nel suo atelier ed è una caricatura della moda e della morale borghese decadente. I suoi contemporanei riconobbero nella donna con la canna da pesca e nella signora in primo piano con al guinzaglio una scimmia due cocotte, ovverosia due prostitute.

L'importanza di Seurat viene spesso sottovalutata, a causa della sua scomparsa in giovane età. Inoltre oggi le sue opere sono sparse in tutto il mondo e in buona parte conservate in collezioni private. Una retrospettiva analoga in termini qualitativi a quella della mostra zurigese sarà difficilmente realizzabile in futuro, visto anche lo stato delicato delle opere principali dell'artista. schi

→ **Kunsthau di Zurigo. Georges Seurat. Figura nello spazio. Oltre 60 fra dipinti e disegni. 2 ottobre 2009 – 17 gennaio 2010.**

# Il mondo del cinema ospite a Zurigo

Nella sua quinta edizione lo Zurich Film Festival ha ottenuto la definitiva consacrazione. Karl Spoerri e Nadja Schildknecht, unitamente a Christine von Fragstein e a Nikolaj Nikitin, hanno saputo creare un perfetto connubio fra glamour e promozione dei giovani.



Master class 1: Morgan Freeman risponde alle difficili domande dei giovani registi.



Master class 2: Terry Gilliam discute del suo nuovo film «The Imaginarium of Dr. Parnassus».



Master class 3: Monika Schärer e l'«Easy Rider» Peter Fonda in veste di moderatori.



Alla Closing Night le stelle di oggi incontrano le stelle di domani.

30 film in concorso, 36 registi. Nomi che, ammettiamolo, prima dello Zurich Film Festival erano perfettamente sconosciuti ai più. Ora le cose sono cambiate: è vero che nella mente dei cinefili resteranno impressi solo pochi nomi, ma di molti altri ci si ricorderà non appena li si incontrerà di nuovo. E, non c'è dubbio, alcuni dei registi giunti a Zurigo riusciranno a sfondare e forse, nel 2020, saranno acclamati e festeggiati mentre sfilano sul tappeto rosso dello Zurich Film Festival.

I partecipanti al concorso per il miglior lungometraggio internazionale: An Sun-Kyong, Cherien Dabis, Martin Pieter Zandvliet, Adrian Biniez, Lynn Shelton, Peter Strickland, Reshef Levy, Tina Mabry, Mia Hansen-Love,

Julia Solomonoff, Henry Barnadet, Myriam Verreault, Cary Jōji Fukunaga e **Vasilij Sigarev**. I candidati al premio per il miglior lungometraggio germanofono: Frieder Wittich, **Carsten Ludwig** e **Jan-Christoph Glaser**, Lancelot von Naso, Lutz Konermann, Maximilian Erlenwein, Wolfgang Groos, Markus Welter e Marco Antoniazzi. A contendersi il Golden Eye per il miglior documentario: Arantxa Aguirre, Anita Blumer, Yoav Shamir, Davide Barletti, Edoardo Cichetti, Lorenzo Conte, Christoph Heller, Gabriel Noble, Fernanda Tornaghi, Ricardo Bruno, Greg Barker, **Patrik Soergel** e **Ryan Fenson-Hood**.

Il bulletin proporrà un ritratto dei vincitori (in grassetto) a inizio 2010. schi

# Promuovere l'impresa

Una «fondazione per l'imprenditoria» a vantaggio delle PMI svizzere: lo Swiss Venture Club verserà un milione di franchi se altri partner saranno disposti a investire nell'iniziativa.



Tappeto rosso: la presidente della giuria Debra Winger con il regista di «Grease» Randal Kleiser.



Michael Keaton concede al Credit Suisse un'intervista esclusiva su «The Merry Gentleman».



Hannah Herzsprung e Daniel Brühl («Lila, Lila») con Urs Rohner, vicepresidente del Credit Suisse.

All'assemblea annuale dello Swiss Venture Club (SVC), tenutasi a Berna, il caporedattore della rivista Bilanz, Dirk Schütz, ha moderato un interessante e avvincente dibattito: Susanne Siegenthaler-Schürmann, pilota di jet militari, Thierry Carrel, cardiocirurgo, e Thomas Lamperstorfer, CEO di Porsche Svizzera, hanno spiegato che cosa significhi per loro «superare i confini».

Un tema vissuto concretamente anche dallo Swiss Venture Club stesso, con i viaggi organizzati per gli imprenditori in nuovi mercati. In ottobre la meta è stata per la seconda volta l'India, mentre nell'agenda di novembre figura un viaggio in Cina e Vietnam in collaborazione con il Credit Suisse e l'Osec.

## L'unione fa la forza

Dall'assemblea generale di settembre è emersa con chiarezza l'ottima rete di contatti creata dall'SVC e la sua apertura alle collaborazioni quando esse permettono di realizzare gli obiettivi più rapidamente, meglio e a costi minori rispetto all'azione intrapresa in solitaria. Il presidente Hans-Ulrich Müller fa notare come l'SVC conti attualmente sul supporto di oltre 500 partner e sponsor.

L'SVC punta sulla forza della sua rete di contatti anche per realizzare l'ambizioso progetto di una «fondazione per l'imprenditoria». I membri hanno deciso praticamente all'unanimità di investire in questa iniziativa fino a un milione di franchi e di assumersi la responsabilità della gestione con due consiglieri, ma anche che la fondazione potrà essere creata solo a condizione che si trovino uno o più partner disposti a conferire complessivamente almeno altri 500.000 franchi.

«Lo scopo principale della fondazione, che si rivolge soprattutto alle piccole e medie imprese di tutte le regioni economiche della Svizzera, sarà quello di contribuire al miglioramento del contesto operativo delle aziende e quindi della capacità concorrenziale del paese», spiega Hans-Ulrich Müller. «Un'esigenza delle PMI cui rispondere subito, anche



Hans-Ulrich Müller, uno dei più appassionati sostenitori della causa delle PMI svizzere, ha dato la propria disponibilità per altri due anni come presidente.

se uno studio del World Economic Forum ha indicato l'economia svizzera come la più competitiva del mondo» (si veda a pagina 38).

La fondazione avrà quattro ambiti d'intervento: formazione, relazioni pubbliche, sostenibilità e responsabilità. Per l'SVC non si tratta certo di temi inediti, ma ora potranno essere affrontati con un approccio diverso generando nuove energie, nuovi progetti e anche nuovi finanziamenti.

## Rielezione del Consiglio direttivo

L'assemblea generale non ha riservato altre sorprese, a riprova del successo dell'attività dell'SVC.

Sono stati infatti riconfermati tutti i componenti del Consiglio direttivo, che dedicheranno ulteriori due anni a questa funzione importante e impegnativa: il presidente Hans-Ulrich Müller, la vicepresidente Elisabeth Zölch-Balmer, il segretario Beat Brechbühl insieme a Peter Bühler, Denis Grisel e Silvio Tarchini; Heinrich Christen e Heinz Herren erano già stati rieletti un anno fa. schi

# La competizione tra i cantoni rafforza l'economia

Zugo e Zurigo svettano in cima all'indice della qualità della localizzazione del Credit Suisse, lasciandosi alle spalle Basilea Città e Ginevra, mentre il Credit Handbook sui cantoni assegna una «tripla A» ad Appenzello Esterno, Nidvaldo, Svitto, Zugo e Zurigo.

La forza dell'economia svizzera deriva anche dal fatto che i cantoni svizzeri sono in competizione tra loro in termini di attrattiva economica e devono quindi realizzare continui miglioramenti. La recessione, la crescente mobilità e la riduzione delle barriere amministrative hanno ulteriormente inasprito questa lotta per l'acquisizione di capitali, posti di lavoro e contribuenti. Dal 2004, il Credit Suisse calcola e pubblica ogni anno un indice della qualità della localizzazione basato

su cinque fattori centrali nelle categorie «pressione fiscale», «livello di istruzione della popolazione» e «accessibilità viaria».

«Molti cantoni sono riusciti a incrementare la propria attrattiva fiscale, un fenomeno favorito dalla Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni (NPC) e da anni di cospicui avanzi nei bilanci cantonali», precisa il team di autori composto da Sara Carnazzi Weber, Viktor Holdener, Thomas Rühl e Nora Sydow di Economic Research. «Come l'anno scorso, in testa alla graduatoria troviamo Zugo e Zurigo. I punti di forza di Zugo, ovvero la bassa pressione fiscale, l'elevato livello di istruzione della popolazione e i rapidi collegamenti verso gli altri centri svizzeri, si dimostrano un ideale mix di vantaggi. I cantoni-città come Basilea Città e Ginevra beneficiano in misura ancora maggiore delle loro eccellenti reti viarie locali e del piano dei trasporti a punti nodali delle FFS. A metà classifica si piazzano can-

toni come Sciaffusa, Turgovia e San Gallo, che hanno migliorato la loro posizione grazie alla riduzione delle tasse».

Il fatto che una politica di attenzione alla qualità della localizzazione dia i suoi frutti è dimostrato dall'esempio del cantone montano dei Grigioni, che dal 2004 è riuscito a migliorarsi costantemente. Ma il progresso più marcato degli ultimi cinque anni è stato messo a segno dal cantone Basilea Città.

Lo studio di quest'anno dimostra però anche che la qualità della localizzazione non è sempre sinonimo di luogo di residenza economicamente vantaggioso. Nei tradizionali cantoni a bassa tassazione della Svizzera centrale e nelle regioni che si affacciano sul lago di Zurigo la convenienza fiscale si paga con prezzi immobiliari più alti. «Alcune regioni evidenziano già una netta sopravvalutazione delle quotazioni immobiliari in rapporto all'evoluzione dei redditi», avverte Economic Research.

## Minore margine di manovra finanziario

Il Credit Handbook sui cantoni svizzeri è stato riedito in una versione accorciata rispetto all'edizione dell'ottobre 2007. Come rileva lo studio, la maggior parte dei cantoni ha sostanzialmente migliorato i propri indici finanziari durante il periodo di crescita economica, una circostanza che però trova scarso riscontro nella valutazione, dato che il rating considera anche determinati indicatori anticipatori. Tuttavia, in futuro per la maggioranza

## Attrattanti

1. Zugo
2. Zurigo
3. Basilea Città
4. Ginevra
5. Nidvaldo
6. Argovia
7. Svitto
8. Obvaldo
9. Sciaffusa
10. Turgovia
11. Basilea Campagna
12. Appenzello Esterno

## Nella media svizzera

13. Soletta
14. Vaud
15. Appenzello Interno
16. Lucerna
17. San Gallo
18. Berna

## Meno attraenti

19. Grigioni
20. Friburgo
21. Ticino
22. Glarona
23. Vallese
24. Neuchâtel
25. Uri
26. Giura

## La Svizzera in testa

Secondo il World Economic Forum (WEF), la Svizzera è la meta turistica più attraente e ha anche l'economia più competitiva.

La crisi ha lasciato il segno anche in Svizzera. Nel periodo gennaio-luglio 2009 le esportazioni si sono contratte del 15,6 per cento rispetto a un anno prima, e i pernottamenti sono diminuiti del 7 per cento.

Si tratta di una flessione che va presa sul serio e contrastata. Allo stesso tempo, però, due nuovi studi del World Economic Forum pongono la Svizzera ai vertici delle classifiche. Evidentemente, gli altri paesi sono messi peggio.

Come l'anno scorso, il Travel & Tourism Competitiveness Report (TTCR) pubblicato

a marzo vede la Svizzera, seguita da Austria e Germania, in testa a una graduatoria comprendente 130 paesi analizzati in base a 60 criteri. Questi prendono in considerazione i fattori sicurezza e sanità, infrastrutture, livello dei prezzi, regolamentazioni legali nonché aspetti ambientali e culturali.

Più importante ancora è il Global Competitiveness Report 2009/2010 pubblicato a settembre dal WEF che colloca la Svizzera, insieme a Singapore, tra i grandi vincitori. Gli Stati Uniti, penalizzati dalla debolezza dei mercati finanziari e dal deterioramento della

dei cantoni il margine di manovra finanziario si ridurrà, in quanto il gettito fiscale del 2009 e soprattutto quello del 2010 sono destinati a contrarsi per effetto ritardato della crisi, mentre il tasso di disoccupazione potrebbe aumentare. Questi cantoni risulteranno in disavanzo.

La scarsa performance dei mercati finanziari ha inoltre determinato un aumento degli impegni pensionistici, che ammontano a circa 25 miliardi di franchi. «Per la maggior parte dei cantoni, il tasso di autofinanziamento atteso sarà inferiore al 100 per cento, il che potrebbe tradursi in una ripresa dell'attività di emissione, a sua volta sostenuta da una domanda elevata e da tassi storicamente bassi», dichiarano Daniel Rupli e Fabian Keller dello Swiss Institutional Credit Research del Credit Suisse. Il quadro generale sul fronte dei rating si presenta stabile, anche se va rilevato che due cantoni (Appenzello Interno e Ticino) hanno subito un declassamento e per altri cinque le previsioni sono state riviste al ribasso. Solo le prospettive per Zurigo sono migliorate. **schi**

**Qualità della localizzazione: quale regione è la più attrattiva?** Economic Research. *Swiss Issues Regioni*, agosto 2009.

**Credit Handbook sui cantoni svizzeri – Aggiornamento.** Swiss Institutional Credit Research, agosto 2009.

[www.credit-suisse.com/shop](http://www.credit-suisse.com/shop) > Altre pubblicazioni Research

stabilità macroeconomica, sono stati scalzati in vetta dalla Svizzera, seppur di stretta misura. Rispetto agli altri paesi, entrambi presentano vantaggi analoghi: «La Svizzera opera in un contesto molto innovativo», commentava una portavoce del WEF in una video-intervista. «L'attività di ricerca e sviluppo viene agevolata. Le imprese applicano prassi aziendali molto avanzate, le infrastrutture sono eccellenti, il grado di sviluppo tecnologico è assai elevato e, soprattutto, il mercato del lavoro risulta alquanto flessibile rispetto a quello dei vicini europei».

Alle spalle di Svizzera e USA seguono Singapore, Svezia, Danimarca, Finlandia, Germania, Giappone, Canada e Olanda. **schi**

**Da diversi decenni il Credit Suisse è membro del WEF, di cui dal 2006 è anche partner strategico.**



## Londra come seconda casa

A gennaio e febbraio la Filarmonica di New York arriverà in tournée in Europa, per la prima volta sotto la guida del nuovo direttore Alan Gilbert. Il programma dell'orchestra prevede esibizioni in Spagna, Germania, Francia, Inghilterra e Svizzera.

Durante la tournée asiatica di ottobre ha riscosso una particolare eco il concerto di Hanoi, in quanto il Vietnam è stato il 60° paese annoverato nell'elenco delle nazioni in cui la New York Philharmonic si è esibita.

Tra il 21 gennaio e il 4 febbraio 2010 Alan Gilbert e la sua orchestra saranno di scena anche in Europa. Ovviamente l'ensemble newyorchese ha suonato già molte volte in Spagna, Francia, Inghilterra, Germania e Svizzera, ma questa tournée ha in serbo qualcosa di nuovo: i concerti al «Barbican» di Londra (nella foto) costituiscono l'inizio di un'intensa collaborazione.

La Filarmonica di New York diverrà una delle cinque orchestre internazionali partner del Barbican Centre, e ogni due anni risiederà a Londra per un periodo prolungato. «Londra è uno dei maggiori centri culturali a livello mondiale», afferma Alan Gilbert. «Sono estremamente grato al Barbican Centre

per la possibilità concessaci. In questo modo, Londra diventerà la nostra seconda casa». Sono previsti anche progetti didattici nelle scuole. «In questo modo possiamo conquistare nuovi amici e sostenitori non solo tra il pubblico attuale, ma anche tra gli spettatori di domani», spiega Gilbert.

L'orchestra è accompagnata da due solisti, il noto pianista Yefim Bronfman e il baritono Thomas Hampson, che questa stagione rivestirà il nuovo ruolo di artist in residence. Per la prima volta l'orchestra ha anche un composer in residence, il finlandese Magnus Lindberg, di cui durante la tournée saranno suonate due opere.

Il 26 gennaio 2010 la Filarmonica di New York si esibirà nella Tonhalle di Zurigo. **schi**

→ **Maggiori informazioni sono disponibili ai siti <http://nyphil.org> e [www.credit-suisse.com/sponsoring](http://www.credit-suisse.com/sponsoring).**



## Viaggio attraverso le epoche musicali

Nel 2008 la kammerorchesterbasel ha ottenuto l'ambito premio Echo Klassik come ensemble musicale dell'anno, a conferma di quanto gli esperti sapevano da tempo: i basilesi, che si autogestiscono e non hanno un direttore fisso, suonano ad altissimo livello. Da esattamente 25 anni.

La Svizzera è terra di musica classica, come testimoniano istituzioni di grande prestigio quali l'Opernhaus di Zurigo, i tanti festival di musica classica di rilievo internazionale, primo fra tutti quello di Lucerna, gli ensemble musicali famosi come l'Orchestra della Tonhalle diretta da David Zinman, o l'Orchestra della

Svizzera Romanda, guidata da Marek Janowski. Eppure il vero ambasciatore musicale della Svizzera è la kammerorchesterbasel, che durante questa stagione concertistica si esibirà davanti a più di cento platee europee e sudamericane, confermandosi così orchestra da tournée per antonomasia.

Questi viaggi continui comportano naturalmente dei rischi, fatto di cui si è pienamente consapevoli. «Decisive alla fine sono sempre le due ore di concerto, per liberarsi, insieme al pubblico, dalla morsa della routine e rifugiarsi in un mondo senza tempo fatto di gioie e dolori, di sconforto e di felicità», sot-



tolineano nel programma il direttore d'orchestra Christoph Müller e il direttore artistico Hans-Georg Hofmann.

### Naturali perché fedeli alla storia

E se poi il quotidiano austriaco «Der Standard» scrive che «l'orchestra svizzera ha espresso una musica barocca (...) di qualità sinora inaudita alle platee viennesi», la cosa ovviamente non può passare inosservata. Il segreto: la kammerorchesterbasel interpreta i brani in modo coerente e competente, informandosi sulla relativa epoca musicale e usando strumenti antichi per riprodurre musica antica. Gli archi impiegano corde di budello e i fiati rinunciano a chiavi e valvole. All'improvviso tutto suona così naturale.

La kammerorchesterbasel ottiene consensi non solo per la musica barocca diretta in genere da Paul Goodwin, bensì anche per le sue reinterpretazioni delle sinfonie di Beethoven sotto la direzione di Giovanni Antonini. Con la registrazione su CD delle Sinfonie n. 3 e 4 ha infatti vinto il premio Echo Klassik come «Orchestra dell'anno 2008». Tra non molto usciranno i prossimi CD con la Quinta Sinfonia di Beethoven e i Concerti grossi op. 3 di Händel.

Il nome dell'orchestra ricorda volutamente la Kammerorchester Basel di Paul Sacher, attiva dal 1926 al 1987. Nel 1999 questo nome è stato adottato dall'ensemble denominato originariamente Serenata Basel, segno evidente della scelta di dedicarsi contemporaneamente alla musica antica e moderna. L'orchestra si è aperta allo stile neoclassico grazie soprattutto a Christopher Hogwood.

### Successo senza un direttore fisso

Vitalità ed ecletticità risultano anche dal fatto che la kammerorchesterbasel, autogestita, non ha un direttore d'orchestra fisso bensì lavora regolarmente anche con David Stern, Paul McCreech e Kristjan Järvi. L'orchestra viene inoltre diretta da Julia Schröder, spalla dei primi violini, o da Christoph Dangel, violoncello solista. Dato che molti solisti di fama, tra cui Cecilia Bartoli, Maria João Pires o Sol Gabetta, adorano esibirsi con la kammerorchesterbasel, l'ensemble offrirà molti momenti di evasione anche dopo la stagione dell'anniversario. schi

→ Per maggiori dettagli sull'anniversario e sul concerto con Maria João Pires rimandiamo ai siti [www.kammerorchesterbasel.ch](http://www.kammerorchesterbasel.ch) e [www.credit-suisse.com/sponsoring](http://www.credit-suisse.com/sponsoring).

## Sulle orme sonore di Casals

Nell'anno del suo anniversario il Festival di Zermatt ha fatto un altro grande passo avanti: malgrado il budget limitato è riuscito a imporsi a pieno titolo nel vasto panorama dei festival. Il suo direttore Nicolas Bohnet lo deve da un lato allo scenario unico ai piedi del Cervino e, dall'altro, alla fedeltà di vari filarmonici berlinesi.

Zermatt, chiusa al traffico automobilistico e circondata da 38 quattromila, esercita un fascino irresistibile sugli amanti della natura. E non sorprende che tra loro ci siano anche molti artisti, specialmente musicisti.

La visita di questa cittadina conduce inamovibilmente alla chiesa parrocchiale, sulla cui porta un avviso invita al silenzio perché si stanno tenendo le prove di un concerto. Infatti sta suonando lo Scharoun Ensemble, fondato nel 1983 da alcuni membri della Filarmonica di Berlino. A cantare pezzi di Alban Berg è Marisol Montalvo, e sin dalla prima nota ci si abbandona all'incanto della sua voce e della sua persona. E c'è anche Matthias Pintscher, uno dei più noti compositori contemporanei, che interviene per rifinire i dettagli. Eppure c'è sempre qualcuno che ride, una vivace discussione sulla pronuncia, non semplice per una newyorchese, di alcune parole in tedesco: «Leben, lieben, loben». L'armonia è massima, il tempo si è fermato. Le prove dovrebbero essere già finite da tempo. Ma che importa? Basti pensare a Pau Casals.

Prima di un'intervista Casals provò per ben tre ore. E alla domanda, perché il miglior violoncellista del mondo a 90 anni provasse ancora, rispose: «Per migliorarmi». A Zermatt si sentiva a casa. Qui 50 anni fa si esibiva in concerti estivi collegati a master class. Il nome Pau in catalano significa «pace», e non potrebbe essere più adatto. In qualche modo Casals è presente, anche a 30 anni dalla sua scomparsa.

«Sono qui per i miei amici della Filarmonica di Berlino», confessa Pintscher dopo che l'appetito ha finalmente fatto interrompere le prove. «Lo Scharoun Ensemble, il Concerto Melante e anche gli ottoni del Blechbläserensemble. Lavorare con degli amici facilita composizione e direzione».

Pace, amici. «Il Festival di Zermatt ha un fascino tutto suo che attira molti musicisti, come il controttenore Philippe Jaroussky o il violinista Leonidas Kavakos», conferma il direttore Nicolas Bohnet. «Anche se nella



La formula di successo del Festival di Zermatt: musica (da camera) di alta qualità proposta in una suggestiva cornice.

sesta edizione vogliamo ancora migliorarci, l'atmosfera deve restare uguale. Suoniamo in chiese e cappelle; qui le tende sarebbero fuori luogo». E proprio per questo sempre più visitatori organizzano il loro soggiorno vallesano in prospettiva del Festival. L'appuntamento è quindi al 3 settembre 2010, con il concerto inaugurale della kammerorchesterbasel e Vesselina Kasarova. schi

→ Maggiori informazioni su Matthias Pintscher e Marisol Montalvo al sito [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)

**Accademia di musica da camera** Grazie alle borse di studio della fondazione Zermatt Festival, giovani e talentuosi musicisti di tutto il mondo vanno a lezione dai Filarmonici berlinesi e dallo Scharoun Ensemble. La Chamber Music Academy culminerà in quattro concerti di musica da camera.

# Certificato di qualità ISO per i «cercatori di perle» del Contact Center

Il settore Outbound Sales (vendita attiva) del Contact Center del Credit Suisse Svizzera ha ricevuto un sigillo di qualità con certificazione ISO nel direct marketing. Il Credit Suisse è la prima banca a livello svizzero ad aver ottenuto questo riconoscimento, a comprova dell'elevata qualità che contraddistingue i 50 000 contatti annui con i clienti.

A differenza della Credit Suisse Infoline, servizio che accoglie giornalmente migliaia di telefonate di clienti, all'Outbound Sales del Contact Center del Credit Suisse i telefoni non squillano mai. Qui, infatti, non sono i clienti a contattare la banca, ma è la banca a chiamare i clienti. Le reazioni sono molto positive: molti clienti si mostrano interessati e sono disposti ad avere un colloquio di consulenza. L'Outbound Sales offre consulenza e soluzioni orientate alle esigenze specifiche dei clienti e al loro potenziale, soprattutto negli ambiti pagamenti e risparmio. Per le richieste di investimento e finanziamento viene fissato un appuntamento per un colloquio approfondito. Ogni anno sono 50 000 i clienti contattati dai circa 40 collaboratori nelle quattro regioni Mittelland, Svizzera romanda, Ticino e Zurigo/Svizzera orientale.

## La qualità è prioritaria

Ogni chiamata viene preparata singolarmente e con grande cura, al fine di offrire al cliente il miglior servizio possibile. Le misure tese ad assicurare la qualità quali eccellenza del servizio, coaching dei collaboratori o test specifici, nonché la conduzione di regolari inchieste sulla soddisfazione della clientela, sono pertanto assolutamente prioritarie. L'Outbound Sales non rappresenta quindi un tradizionale Contact Center, come affermato anche da Urs Joss, responsabile del Contact Center Private Clients Svizzera: «Vogliamo posizionarci come fornitore di qualità e distinguerci dagli altri Contact Center». Ecco perché l'Outbound Sales si è voluto assoggettare a un controllo di qualità eseguito da un'autorità indipendente, riconosciuta a livello mondiale e non operativa nel settore dei servizi finanziari.

Una certificazione ISO dimostra il rispetto dei più elevati standard etici, nel tentativo di creare un sentimento di fiducia nei clienti. Il sigillo di qualità nel direct marketing con certificazione ISO analizza i Contact Center



In rappresentanza di 40 collaboratori, Urs Joss (a destra), responsabile Contact Center Private Clients Svizzera, riceve il certificato ISO 9001 dalle mani di Erwin Peter.

in tutte le loro attività. In tal senso deve essere rispettato il «codice d'onore» del direct marketing in relazione ai principi di veridicità e chiarezza, alla protezione dei dati e della sfera privata, al comportamento al telefono, alla conferma della stipula di un contratto, alla selezione e formazione del personale, nonché alla retribuzione e al controllo. Fanno poi seguito i cosiddetti «audit», ossia interviste con i dipendenti, dal management ai collaboratori, in tutte e quattro le sedi. «Per soddisfare le richieste della certificazione ISO è necessario garantire un impegno chiaro del management», precisa Erwin Peter, responsabile auditor dell'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS).

## Nulla da migliorare

L'Outbound Sales ha dimostrato il proprio impegno, presentando tutta la documentazione necessaria e superando l'audit con il

massimo dei voti: «Il Credit Suisse ha ottenuto il certificato senza riserve. Non sono stati registrati aspetti che richiedano miglioramenti», ha dichiarato Peter. Inoltre, al momento, il Credit Suisse è l'unica banca svizzera insignita di tale riconoscimento.

Il risultato soddisfa tanto i collaboratori quanto il management. «Si tratta di una bella conferma del fatto che abbiamo fissato correttamente i nostri obiettivi strategici e che i nostri collaboratori stanno dando il massimo», puntualizza Urs Joss. Di fronte a un impegno di questa portata è essenziale che l'ambiente di lavoro sia quello giusto. Ecco perché quattro anni fa è stata introdotta la cultura del coaching, finalizzata a promuovere la comunicazione e il feedback fra il management e i collaboratori. Che nell'Outbound Sales si respira un'ottima atmosfera l'ha notato anche Erwin Peter: «Durante le interviste sono rimasto colpito dalla grande motivazione e dalla soddisfazione dei collaboratori».

## La ricerca proficua delle perle

A motivare i collaboratori contribuisce sicuramente anche la ricerca di clienti ad alto potenziale, le cosiddette «perle». «I rapporti con la clientela cambiano ogni giorno a causa di eredità, matrimoni, nuove sfide professionali, acquisto di una casa, solo per citare alcuni esempi», spiega Joss. Il risultato è la scoperta di nuove opportunità che vanno colte. E poiché quest'attività rientra fra quelle principali del settore, è stato deciso di raffigurare il logo dell'Outbound Sales con una perla in una conchiglia.

Con una certificazione ISO in tasca e un team competente, l'Outbound Sales riuscirà ad affrontare questo compito con la stessa motivazione anche in futuro. «Questo riconoscimento rappresenta al tempo stesso un impegno a migliorarci costantemente, per garantire la piena soddisfazione dei nostri clienti», conclude Urs Joss. **Maya Kunz**



L'impiego consapevole della prospettiva, dell'applicazione dei colori e della collocazione degli oggetti testimonia l'intensità con cui l'artista si è occupato del mezzo pittorico. Sébastien Mettraux, «Senza titolo», 2008–2009, olio su tela, 110 x 130 cm.

## Promuovere i talenti

Nell'ambito del suo impegno in favore dei giovani artisti svizzeri, il Credit Suisse si prefigge di includere i loro lavori nella sua collezione sin dagli inizi della loro carriera. Ne è un esempio il pittore di Vallorbe Sébastien Mettraux, vincitore del premio artistico attribuito dall'Ufficio federale della cultura di Berna, il cui talento non è sfuggito al Credit Suisse, che ha acquistato una serie di tele dell'artista 24enne, comprendente anche il dipinto raffigurato sopra. Questo quadro mostra un locale vuoto, chiuso, una sorta di deposito, che Sébastien Mettraux rappresenta avvalendosi di una suddivisione degli spazi classica e di un'applicazione dei colori precisa e uniforme, a sottolineare il minimalismo del quadro. Solo i barili colorati, sulla destra, portano un tocco di colore e di contrasto alle gradazioni di grigio della stanza. Il soffitto reticolato produce, insieme all'atmosfera fredda, una sensazione di oppressione, evocando una prigione. D'altro canto questo spazio isolato trasmette un senso di sicurezza e di riparo. L'architettura e l'estetica vengono poste in primo piano da questo stile minimalista e scarno. Sébastien Mettraux ha realizzato una serie di simili vedute d'interni. Si tratta soprattutto di luoghi quotidiani, di rifugi antiaerei, cantine e magazzini, tutti spazi che evocano il senso di oppressione e di distacco attraverso la tecnica pittorica e la scelta del soggetto, ma che al contempo mettono in dubbio il rapporto fra spazio e protezione, risvegliando riflessioni sul bisogno di sicurezza dell'uomo.

Maggiori informazioni all'indirizzo [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com) > Tutto sul Credit Suisse > Sponsorship > Arte > Collezione del Credit Suisse

Barbara Hatebur, Servizio Arte

### Sigla editoriale

#### Editore

Credit Suisse  
Casella postale 2  
CH-8070 Zurigo  
Telefono +41 44 333 11 11  
Fax +41 44 332 55 55

#### Redazione

Daniel Huber (caporedattore, dhu), Regula Gerber (rg), Michael Krobath (mk), Mandana Razavi (mar), Andreas Schiendorfer (schi), Dorothee Enskog (de), Marcus Balogh (mb)

#### E-mail

redaktion.bulletin@credit-suisse.com

#### Collaboratori di questo numero

Lalita Advani, Miroslav Durana, Ute Eberle, Christian Etzensperger, Barbara Hatebur, Reto Hunziker (rh), Frédéric Junod, Maya Kunz, Mathias Plüss, Roger Signer, Pascal Rohner, Stefanie Schramm

#### Internet

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

#### Marketing

Veronica Zimnic (vz)

#### Traduzione italiana

Servizio linguistico del Credit Suisse: Francesco Di Lena, Luigi Antonini, Michele Bruno, Deborah Cometti Prati, Livia Marazzi, Roberto Negroni, Ezio Plozner

#### Progetto grafico

[www.arnold.inhaltundform.com](http://www.arnold.inhaltundform.com):  
Arno Bandli, Monika Häfliger, Petra Siegenthaler, Petra Feusi (gestione del progetto)

#### Inserzioni

Daniel Baer, Nübruchweg 22, 8605 Gutenswil,  
telefono +41 44 945 38 85, [baerdaniel@bluewin.ch](mailto:baerdaniel@bluewin.ch)

#### Tiratura certificata REMP 2009

7 521

#### Registrazione ISSN

ISSN 1662-4580

#### Stampa

NZZ Fretz AG

#### Commissione di redazione

René Buholzer (responsabile Public Policy), Monika Dunant (responsabile Communications Private Banking), Urs P. Gauch (responsabile Clientela commerciale Svizzera – Grandi imprese), Fritz Gutbrodt (responsabile Chairman's Office), Angelika Jahn (Investment Services & Products), Martin Lanz (Economic Research), Hubert Lienhard (Asset Management Distribution Services), Andrés Luther (responsabile Group Communications), Charles Naylor (responsabile Corporate Communications), Christian Yonesch (responsabile Private & Business Banking Aarau)

#### Anno 115

Esce 5 volte all'anno in italiano, tedesco, francese e inglese. Riproduzione di testi consentita con l'indicazione «Dal bulletin del Credit Suisse».

#### Cambiamenti d'indirizzo

Vanno comunicati in forma scritta, allegando la busta di consegna originale, alla vostra succursale del Credit Suisse oppure a: Credit Suisse, ULAZ 12, Casella postale 100, 8070 Zurigo.

La presente pubblicazione persegue esclusivamente fini informativi. Non costituisce né un'offerta né un invito all'acquisto o alla vendita di valori mobiliari da parte del Credit Suisse. Le indicazioni sulle performance registrate in passato non garantiscono necessariamente un'evoluzione positiva per il futuro. Le analisi e le conclusioni riportate nella presente pubblicazione sono state elaborate dal Credit Suisse e potrebbero essere già state utilizzate per transazioni effettuate da società del Credit Suisse Group prima della loro trasmissione ai clienti del Credit Suisse. Le opinioni pubblicate in questo documento sono quelle del Credit Suisse al momento della stampa (con riserva di modifiche). Il Credit Suisse è una banca svizzera.

# Solo il tocco finale fa emergere la vera musicalità

Nel quadro dello Young Singers Project del Festival di Salisburgo, otto talentuosi cantanti lirici hanno l'opportunità di seguire un corso intensivo. E già al concerto di chiusura le piccole ma decisive differenze balzano... all'orecchio.



1



2



3



4

1 Insieme al direttore Ivor Bolton, gli Young Singers ricevono nel Mozarteum un meritatissimo e lunghissimo applauso. 2 Michael Schade, spiritus rector del progetto, si rallegra a buon diritto del grande successo ottenuto. 3 Nell'attesa, si spera breve, di un proprio CD: Christina Daletka mentre firma autografi. 4 Il sovrintendente Jürgen Flimm si congratula con gli Young Singers. A sinistra accanto a lui Evamaria Wieser, che pure ha fattivamente sostenuto il progetto.

«Un settore in cui un cantante può costantemente crescere e migliorarsi è la recitazione, specialmente di questi tempi, in cui i critici usano sempre menzionare il regista prima del direttore d'orchestra», spiega Terry Wey. «Lavorare con un attore del calibro di Peter Jordan, che a Salisburgo interpreta la parte del diavolo nello «Jedermann» di Hofmannsthal, è naturalmente un'esperienza preziosissima».

#### All'inizio fu un concerto...

Giriamo all'indietro la ruota della musica. All'età di otto anni Terry vede un concerto dei piccoli cantori di Vienna alla televisione, nel giorno della festa della mamma. Vuole assolutamente unirsi a questo famoso coro e in effetti riesce a convincere la sua famiglia a trasferirsi da Berna a Vienna. A soli dodici anni Terry si esibisce alla Carnegie Hall di New York nel ruolo di soprano solo nella «Messa dell'incoronazione» di Mozart. Ora, che ha calcato i palcoscenici di tutto il mondo, è impressionante ascoltarlo quando racconta delle sue esibizioni. Ma all'improvviso mi accorgo che non ne parla poi così volentieri. «Dopo la muta della voce la carriera musicale riparte completamente da zero. Molti miei colleghi hanno dovuto smettere perché la voce li ha abbandonati. Io stesso mi sono preso per sicurezza due anni di pausa dal canto».

Ma adesso Terry Wey si accinge a conquistare come controtenore le scene del teatro musicale. Spetta a lui l'onore di cantare alla festa inaugurale del Festival di Salisburgo, e a causa di un'esibizione al Festival di Bregenz manca l'appuntamento con due giornate allo Young Singers Project.

#### Una critica costruttiva è fondamentale

Terry Wey, come lui stesso ammette, è ben lungi dal non avere più nulla da imparare. Sono molti i dettagli ancora da migliorare, e tutti decisivi per la carriera. Per questo lui e gli altri «alunni» dello Young Singers Project sono pronti a lavorare duro su se stessi, e anche a fare tesoro delle critiche che fanno male. Ad esempio, davanti al pubblico della master class Thomas Quasthoff lo ha invitato a non interpretare troppo ottimisticamente un Lied di Schubert. «Non sarebbe possibile migliorarsi se tutti si limitassero a dare pacche sulle spalle dispensando elogi», commenta Terry Wey. «Io prendo molto sul serio l'opinione di un Thomas Quasthoff o di un Michael Schade, anche quando si tratta di trovare la propria strada».



5 Michael Schade con le sue «pecorelle»: Sara Hershkowitz, Alisa Kolosova, Christina Daletskaja, Adrian Strooper, Andrei Bondarenko, Nahuel Di Pierro e... 6 ... Terry Wey: «Approfitto enormemente dell'esperienza di grandissimi cantanti come Marjana Lipovsek. Ricevo molti impulsi interpretativi».

**Young Singers Project 2009** «Il nostro non è un centro di vacanza musicale per giovani talentuosi», sottolinea Michael Schade. «Cerchiamo di dare il tocco finale a giovani cantanti che sono già dei professionisti. La questione non è se faranno carriera, bensì come e per quanto tempo». Per dieci settimane Andrei Bondarenko, Christina Daletskaja, Nahuel Di Pierro, Sara Hershkowitz, Alisa Kolosova, Anna Siminska, Adrian Strooper e Terry Wey hanno perfezionato la loro preparazione musicale guidati da una mano esperta. Non solo hanno lavorato intensamente sulla voce, ma hanno anche affinato l'espressione recitativa per il palcoscenico dell'opera (con Peter Jordan) ed esercitato vari ruoli con regia scenica per la distribuzione delle «cover» dei ruoli per il Festival di Salisburgo. Il concerto di chiusura diretto da Ivor Bolton è stato preceduto da quattro master class pubbliche con Michael Schade, Marjana Lipovsek, Christa Ludwig e Thomas Quasthoff.



**1** Christina Daletka soddisfatta dell'esecuzione, riuscitissima, nell'ambito di una master class aperta al pubblico. **2** Marjana Lipovsek con Sara Hershkowitz: la padronanza del corpo è essenziale per i cantanti d'opera. **3** L'ascolto consente di apprendere molto. Per Nahuel Di Pierro non fa (quasi) differenza che si tratti, come qui, delle esecuzioni della master class o del basso-baritono Luca Pisaroni nella parte di Figaro, nella cui «cover» ha l'opportunità di cimentarsi a Salisburgo.

Particolarmente apprezzata è l'opportunità che gli è data di cimentarsi nella «cover» del ruolo di Didimo, nel «Theodora» di Händel. A Salisburgo è affidato alla regia di Christof Loy e alla direzione musicale di Ivor Bolton. «Andrebbero citati in ordine inverso», puntualizza Terry Wey sorridendo. «Bejun Mehta, il «vero» Didimo, è a mio avviso uno dei più grandi controtenori del nostro tempo. Poterlo osservare e accompagnare è per me un'esperienza indimenticabile».

Conversando con il baritono ucraino Andrei Bondarenko, la mezzosoprano russa Alisa Kolosova, il basso argentino Nahuel Di Pierro o anche la soprano polacca Anna Siminska, si ha l'impressione che le loro biografie, benché totalmente diverse, abbiano denominatori comuni. C'è un momento in cui l'istinto del canto esplode, e in modo così irresistibile da soggiogare tutto il resto. La vita cambia radicalmente, i cantanti sviluppano un'esemplare volontà di apprendere, magari ben camuffata da ingannevoli apparenze. E sfruttano a questo scopo tutte le possibilità che si offrono in ogni angolo del pianeta. Nessuno vive più in patria: la musica non conosce frontiere.

Qualche esempio? Adrian Strooper, tenore di Cairns, in Australia, è già entrato

nella famiglia della Komische Oper Berlin, mentre Sara Hershkowitz, soprano di Los Angeles, si è stabilmente legata al Theater Bremen. E perfino anche loro considerano lo Young Singers Project una grande opportunità da cogliere personalmente.

#### Il progetto non è ancora terminato

Frattanto sono trascorse settimane dalla chiusura del Festival di Salisburgo. Christina

#### «La questione non è se faranno carriera, bensì come e per quanto tempo.»

Michael Schade, promotore dello Young Singers Project

Daletka manda i suoi saluti dalla Francia, dove interpreta il ruolo di Zerlina in una rappresentazione del «Don Giovanni» diretta da Christopher Moulds; il suo curriculum vitae sul sito dell'Opera di Lione riporta ora in bella vista il rimando allo Young Singers Project. Il messaggio è stringato: «Ho visto su Internet il video del Credit Suisse. Splendido! Le prove sono molto impegnative qui all'Opera. Ora devo scappare».

All'improvviso il tempo è di nuovo sospeso: a Salisburgo Christina racconta felice dei suoi impegni futuri, in primis quelli subito in calendario a Lione. Il 20 marzo sarà poi Cherubino ne «Le Nozze di Figaro» all'Opera di Graz e nel 2011 andrà persino in tournée europea come Idamante nell'«Idomeneo» diretto da Thomas Hengelbrock.

Al tempo stesso vediamo Christina frequentare a Lemberg una scuola per bambini con talento musicale, mentre prende lezioni di violino da sua madre, esibirsi come solista di violino e viola con varie orchestre in tutta Europa e studiare, a 19 anni, pianoforte al Conservatorio di Zurigo, tutto ciò per il solo e inesperto desiderio di diventare un giorno cantante d'opera. Ma fino a dove vuole arrivare? Christina Daletka: «Sarei felice se potessi vivere del mio canto. E vorrei essere conosciuta al punto da spingere le persone a interrogarsi seriamente quando, ambasciatrice di Amnesty International, segnalerò gli abusi».

Accompagneremo Christina Daletka, Terry Wey e gli altri Young Singers lungo il loro cammino. *schi*

→ Altri articoli, profili e interviste nonché un video sullo Young Singers Project sono disponibili all'indirizzo [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

CREDIT SUISSE 

**Il Credit Suisse è convinto che la responsabilità aziendale verso la società e l'ambiente sia un fattore importante ai fini del successo economico.**

# Premiati al Lucerne Festival

Andriy Dragan, Konstanze von Gutzeit: forse negli ambienti musicali non sono ancora nomi noti. Ma le cose cambieranno. Il pianista ucraino e la violoncellista tedesca si impongono alla rassegna «Debut» del Lucerne Festival.

Andriy Dragan inizia il suo concerto nel gremio Casineum di Lucerna con la «Fantasia del Viandante di Schubert». L'esecuzione è estremamente emozionante, quasi febbrile. Pigia con veemenza i tasti per poi accarezzarli delicatamente, con lo sguardo rivolto verso l'alto. Dove si starà involando la sua fantasia? Forse nella città ucraina di Lemberg dei primi anni Novanta. I genitori di Andriy, entrambi pianisti, stanno per concludere i loro studi musicali. Non sorprende dunque che si esercitino giorno e notte. Tra l'altro il padre prova anche la «Fantasia del Viandante» di Schubert. Il piccolo Andriy li ascolta per ore, volente o nolente, visto che

**«La musica è sempre presente, anche quando non si siede al pianoforte o si prova.»**

Andriy Dragan, pianista

il pianoforte è proprio accanto al suo letto. Vivono tutti e tre nella stessa stanza. I genitori vorrebbero che Andriy non cominciasse a suonare il pianoforte troppo presto, ma infine frequenta per undici anni il collegio musicale Solomiya Krushelnytska a Lemberg.

Dopo aver assistito a una master class del pianista svizzero Adrian Oetiker a Lemberg, Dragan decide di proseguire i suoi studi alla scuola universitaria di musica di Basilea, dove nel giugno 2009 tiene il suo concerto di laurea. In agosto segue poi la sua superba esibizione nella rassegna «Debut» al Lucerne Festival, dove una giuria di valore assoluto presieduta da Pierre Wavre, direttore del conservatorio di Losanna, lo nomina vincitore della quinta edizione del Prix Credit Suisse Jeunes Solistes a nome del Fondo del Giubileo della Credit Suisse Foundation.

«Mi hanno molto colpito le sue capacità, la sua eleganza e il suo carisma», ha affermato Urs Rohner, vicepresidente del Consiglio di amministrazione del Credit Suisse alla consegna del premio dal valore di 25 000 franchi. «È stata un'interpretazione superba».

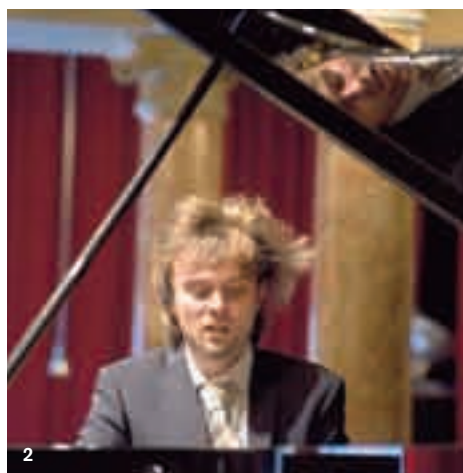
E per la sua esecuzione della suite estremamente impegnativa «All'aria aperta» di Béla Bartók, Dragan si è guadagnato anche un particolare encomio da parte dei critici musicali in sala, soprattutto francesi e giapponesi. Nessuno quindi ha dubbi sul radioso

futuro di musicista di Dragan, come hanno già dimostrato prima di lui Sol Gabetta (violoncello, 2001), Pawel Mazurkiewicz (pianoforte, 2003), il Tecchler Trio (2005) e Aniela Frey (flauto, 2007).

## Gianni Bergamo Classic Music Award

Anche la violoncellista tedesca Konstanze von Gutzeit, che si è esibita a settembre nella rassegna «Debut», è stata premiata con pieno merito, aggiudicandosi i 25 000 euro del Gianni Bergamo Classic Music Award della fondazione di pubblica utilità Accentus, davanti all'italiano Umberto Clerici e allo svizzero Sebastian Diezig. Con la sua interpretazione, al Lucerne Festival ha dato prova di ironia e poetica capacità di immedesimarsi, convincendo soprattutto con brani moderni di Henri Dutilleux e Francis Poulenc.

L'anno scorso il Gianni Bergamo Classic Music Award era andato a Panayiotis Kokoras, classificatosi davanti a Simone Movio e Carlo Ciceri nella categoria composizione. La prossima edizione del premio sarà dedicata alla musica da camera. **sch**



**1** Konstanze von Gutzeit ha davanti a sé una grande carriera di violoncellista. **2** L'ucraino Andriy Dragan, laureato alla scuola universitaria di musica di Basilea, ha pienamente convinto al Lucerne Festival. **3** Urs Rohner, vicepresidente del CdA del Credit Suisse, consegna l'ambito premio ad Andriy Dragan.

# Felicità per chi aiuta e chi è aiutato

L'organizzazione umanitaria Child's Dream Foundation è stata creata nel 2003 dagli svizzeri Marc Jenni e Daniel Siegfried. Precedentemente attivi nel settore finanziario, nel sostegno ai bisognosi hanno trovato il senso e l'appagamento che prima mancava alle loro vite. La fondazione vanta ora uno staff di trenta persone che lavora per costruire asili e scuole e migliorare l'assistenza medica. Una visita alla sua sede centrale a Chiang Mai, in Thailandia.

Finalmente il tassista riesce a trovare l'edificio grazie alle indicazioni in thailandese comunicate via cellulare. La struttura priva di finestre spicca sugli stabili circostanti a un solo piano. «Solo fino a un anno fa lavoravamo in una piccola casa; ora questa è la sede centrale di Child's Dream», afferma Daniel Siegfried, uno dei suoi due fondatori. «I contributi di tre donatori hanno permesso l'acquisto di questo edificio che altrimenti non avremmo potuto permetterci. Quando viaggiamo veniamo quasi sempre ospitati da amici. La nostra politica è tenere le spese di amministrazione sotto il 10 per cento delle donazioni, un importo minimo paragonato al 40 per cento di alcune organizzazioni negli Stati Uniti». Daniel Siegfried ha fondato Child's Dream sei anni fa insieme a Marc Jenni. Entrambi avevano lavorato diversi anni in Asia in ambito finanziario, vedendo con i propri occhi i problemi che affliggono la regione. Con il passare del tempo, spinti sempre più dal loro senso di giustizia, decisero di agire, dedicando le loro conoscenze ed energie al sostegno dei bambini bisognosi. «Sono molte le emergenze umanitarie che colpiscono

la sub-regione del Grande Mekong», afferma Daniel Siegfried. «Miseria, malattie, persecuzioni politiche e sfruttamento sessuale sono abbondantemente diffusi, soprattutto tra i bambini». Molti di loro sono giunti in

**«I bambini sono il futuro di una comunità rurale; per questo sono al centro del nostro lavoro.»**

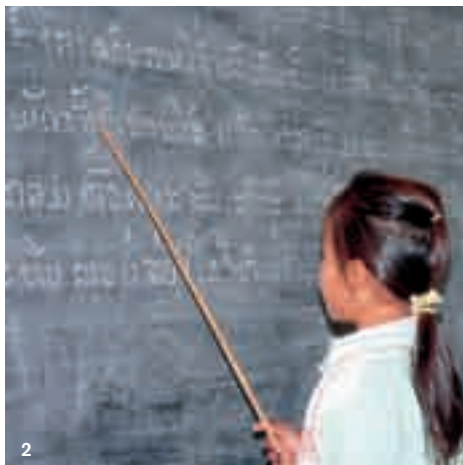
Marc Jenni

Thailandia come profughi o immigrati clandestini e, in quanto apolidi e privi di documenti, non hanno accesso alla vita pubblica thailandese e quindi all'uso delle sue istituzioni, come ad esempio gli ospedali e, in particolare, le scuole.

## Donazioni da tutto il mondo

È su questi problemi che verte l'attività di Child's Dream, tesa a realizzare programmi di assistenza medica, oltre che a costruire

asili e scuole fornendo anche materiale didattico a più di 55 000 bambini. «Siamo felici del responso dei donatori al nostro approccio basato sul principio «mettiamoci al lavoro». Inizialmente il 90 per cento delle donazioni proveniva dalla Svizzera, ma ora la metà dei nostri fondi è finanziata da paesi come Singapore, Giappone e Hong Kong. Il Credit Suisse APAC Philanthropy Committee ci ha appena conferito un contributo di 250 000 dollari, la più importante donazione mai fatta sinora da un'azienda, che ci consentirà di costruire 30 nuove aule scolastiche!». Malgrado siano già stati portati a termine 60 progetti, l'entusiasmo di Daniel Siegfried è immutato. Ora può contare su uno staff di 30 collaboratori per perorare queste buone cause. Tre anni fa, all'organizzazione si è aggiunto un altro membro svizzero, Manuela Bianchi. «Allora Marc e Daniel avevano solo quattro collaboratori, governante compresa», ricorda Bianchi, che in precedenza aveva lavorato in Asia nell'ambito delle risorse umane. La sua esperienza sul mercato del lavoro asiatico ha indotto non solo un aumento delle donazioni, ma anche numerose nuove assunzioni in



1 Nel Sud-est asiatico, fino a livello universitario si usa indossare un'uniforme scolastica. 2 La lingua laotiana ha un alfabeto molto simile a quello thailandese. 3 Diplomate di un corso di laurea in inglese in Thailandia: La Child's Dream Foundation finanzia gli studi a ottanta studentesse.





Raggiungere le scuole più periferiche su strade non asfaltate può risultare molto arduo.

**La Child's Dream Foundation, creata nel 2003 dagli svizzeri Marc Jenni e Daniel Siegfried, ha la sua sede a Chiang Mai, in Thailandia. Sostiene le comunità rurali disagiate della sub-regione del Grande Mekong nell'autodeterminare il proprio futuro. L'organizzazione lavora a stretto contatto con queste comunità per migliorare la salute e l'istruzione dei bambini, così come le condizioni socioeconomiche delle loro famiglie.**

**Il lavoro di Child's Dream si concentra sulle infrastrutture scolastiche (asili, scuole elementari e superiori, istituti professionali e universitari). L'organizzazione si prodiga anche per il miglioramento dell'assistenza sanitaria, grazie a programmi come il Children Medical Fund, e fornisce materiale didattico a più di 55 000 bambini.**

breve tempo, consentendo la realizzazione di ulteriori progetti.

#### **Carenze su tutti i fronti**

Oltre che dalle donazioni, il successo di Child's Dream dipende soprattutto dal talento dei collaboratori. Appena risolto un problema con un progetto, ne seguivano altri: carenze di acqua o energia, oppure un'epidemia di malaria. Child's Dream aveva tuttavia limitato la sua attività all'infanzia, come sottolinea Daniel Siegfried: «Il nostro obiettivo di uno sviluppo sostenibile non significa soltanto aiutare i bambini a diventare membri attivi e responsabili della comunità, bensì anche assicurare che i loro villaggi fossero in grado di determinare il proprio futuro. Con questo fine in mente abbiamo creato nel 2006 la diversethics Foundation». Sono

#### **«Lavoriamo a stretto contatto con le comunità rurali per convincerle a partecipare attivamente.»**

Daniel Siegfried

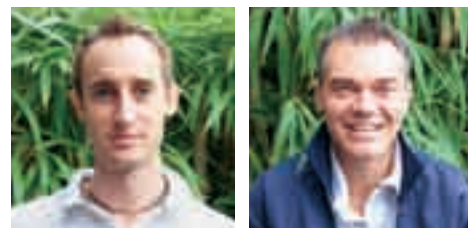
quattro i programmi a lungo termine sotto l'egida di questa organizzazione. Il programma Malaria Control lavora con una clinica nelle zone di frontiera per determinare l'incidenza di questa malattia sulla popolazione, perché solo una diagnosi precoce è garanzia di guarigione. Scopo del programma Basic Health Interventions for Children è assicurare che le donne incinte possano alimentarsi nel miglior modo possibile e ridurre la mortalità infantile, estremamente alta in molte regioni povere. Un altro programma era stato lanciato dopo le devastazioni del ciclone Nargis; la diversethics Foundation fornisce un sostegno sul posto sotto forma di assistenza medica d'emergenza e contribuisce anche al ripristino delle infrastrutture e della produzione alimentare. Il quarto programma è stato creato per consentire ai giovani dei paesi limitrofi di studiare presso le università thailandesi.

#### **Le borse di studio come opportunità**

Gli studenti vengono a conoscenza delle borse di studio con il passaparola poiché nei loro paesi d'origine computer, accesso a Internet e persino le macchine per scrivere sono rari. «Le candidature, per lo più ma- >

## **La Thailandia è la nuova patria**

Il bulletin ha incontrato Daniel Siegfried (a sinistra) e Marc Jenni durante il loro ultimo soggiorno in Svizzera.



#### **bulletin: Di cosa vi occupate durante le vostre permanenze in Svizzera?**

**Marc Jenni:** Principalmente della raccolta di fondi. Abbiamo un'agenda fitta di incontri con sponsor attuali e nuovi, ma anche di appuntamenti con altre organizzazioni o persone interessate.

#### **Quali sentimenti provate ritornando nella vostra vecchia patria?**

**Daniel Siegfried:** Già al nostro arrivo a Zurigo guardiamo con piacere al ritorno in Thailandia, che dopo tutti questi anni è diventata la nostra patria. Ciò che manca a me personalmente in Svizzera è la spensieratezza e la cordialità delle persone, oberate da un impegno dopo l'altro; in Thailandia la gente non sa cosa farà due giorni dopo, mentre in Svizzera pianifica la vita con mesi di anticipo. Ciò che ci manca in Thailandia è il cambio delle stagioni, in particolare la neve. E naturalmente le nostre famiglie.

#### **Quali sono i progetti che vi impegnano maggiormente al momento attuale?**

**Marc Jenni:** Siamo costruendo delle scuole in sei villaggi del Laos, e si tratta di un progetto importante. In Cambogia abbiamo aperto un ufficio che cerchiamo di far diventare un partner a tutti gli effetti migliorando lo standard per quanto riguarda la velocità e il reporting. Inoltre ci aspettiamo una grande ondata migratoria in Thailandia a causa delle elezioni previste nel 2010 in Birmania. Per potervi far fronte stiamo già ampliando varie strutture attuali come scuole e programmi sanitari.

#### **In quale direzione dovrà evolversi Child's Dream?**

**Daniel Siegfried:** Non vogliamo crescere all'infinito, bensì svilupparci poggiando sulla solida infrastruttura creata negli ultimi cinque anni. Ciò che vogliamo è delegare la parte operativa a personale locale, in modo da poterci dedicare intensamente alla strategia e ai grandi progetti. **rg**

noscritte, ci sono pervenute nei modi più singolari, ad esempio per mano di un prete», spiega Manuela Bianchi. «Un istituto raccoglie e ordina le candidature, in seguito noi ci occupiamo del processo di selezione». I donatori possono influire sulla selezione indicando gli indirizzi di studio preferiti oppure decidendo di sostenere giovani donne o uomini. «Abbiamo cercato gli sponsor solo dopo aver scelto gli studenti. C'era un chiaro bisogno di fondi per borse di studio e noi intendevamo soddisfarlo in un modo o nell'altro», precisa Daniel Siegfried. E Manuela Bianchi aggiunge: «Aiutare gli studenti è importante perché potenzialmente possono realizzare cambiamenti ed esportare gli ideali democratici nei loro paesi». Nel 2006 è stato selezionato un gruppo iniziale di otto studenti. Oggi quattro di loro possono contare sul sostegno del Credit Suisse.

Il programma si è ampliato e include ormai 80 studenti, per buoni due terzi donne. «Siamo molto orgogliosi dei nostri primi otto studenti che hanno sempre mantenuto una media eccellente. Sanno che si tratta forse della loro unica chance di cambiare le loro vite e non possono sciuparla», continua Manuela Bianchi, ovviamente compiaciuta del successo di questo programma. Il basso tasso di abbandono dimostra che questi ragazzi prendono molto sul serio i loro studi. Negli ultimi tre anni solo cinque studenti hanno gettato la spugna; due di loro sono emigrati negli Stati Uniti, una ha avuto un bambino e un altro è sparito senza fornire spiegazioni.

### Il cammino verso la felicità

Ma cosa accadrà a questi studenti dopo la laurea? Un terzo di loro tornerà in patria trasmettendo ad altri le conoscenze acquisite.

**«Ci sforziamo di assistere gli studenti da vicino, in quanto qui entrano a far parte di un nuovo mondo.»**

Manuela Bianchi

site, ad esempio insegnando. Un altro terzo entrerà in una ONG, in veste di giornalisti, traduttori o responsabili di progetto. Il resto non ha ancora deciso, ma molti di loro seguiranno una carriera in campo medico.



1 La scuola di Bung Kaew era in pessimo stato, qualsiasi temporale l'avrebbe ulteriormente danneggiata. 2 La nuova scuola è sicura e in caso di pioggia il fango resta fuori. 3 La veranda della scuola di Pakkam è molto importante: la stagione delle piogge va infatti da maggio a ottobre. 4 Un team di Child's Dream trasporta il materiale per costruire una scuola utilizzando l'unica via possibile.

Un'altra opzione, un progetto chiamato Business Angels, è disponibile da un anno. Nell'ultimo anno di università i laureandi possono proporre un progetto sostenibile che soddisfi i seguenti requisiti: creare almeno un posto di lavoro, essere utile alla comunità, richiedere un sostegno iniziale inferiore ai 20 000 dollari, essere autosufficiente dopo un certo periodo. Ad esempio, potrebbero aprire un'attività di forniture per uffici o una piccola biblioteca.

I responsabili dell'organizzazione a volte si chiedono se sia necessario che questi giovani tornino nei paesi d'origine, oppure se non sia meglio offrire loro l'opportunità di trasferirsi all'estero, ad esempio negli Stati Uniti per lavorare in una banca. Sinora nessuno di loro ha scelto questa strada ed è probabile che la situazione non cambi. In-

fatti, se questi giovani hanno un approccio simile a quello dei fondatori di Child's Dream, anche loro si metteranno al servizio degli altri, convinti che questa scelta possa renderli felici. È quanto accadde a Marc Jenni che, pur soddisfatto del suo lavoro nel settore finanziario, avvertiva un vuoto nella sua vita che riuscì a colmare con l'organizzazione, aiutando i bisognosi. Rispondendo alla domanda su cosa lo abbia spinto a dedicarsi alle opere caritative, Daniel Siegfried parla sicuramente per entrambi i fondatori: «Semplicemente perché mi sembra giusto».

Regula Gerber

Enduro Challenge Triathlon

## Da Torre a Torre

Lo scorso 28 agosto il team del Credit Suisse si è aggiudicato l'Enduro Challenge Triathlon con un distacco di 62 minuti sulla concorrenza. Con Paul Annegarn, Matthew Caldwell, Oliver Caldwell, Christopher Dettmar, Rebecca Glover, Helen Haworth, Ben Jervis e Christopher Twycross la squadra si è imposta, nell'ordine, su Barclays Capital e Deutsche Bank. La staffetta, che si svolge ogni anno e alla quale partecipano atleti di sei istituti finanziari leader, consiste in una corsa di 150 km da Londra a Dover, una traversata a nuoto di 40 km fino a Calais e, infine, una corsa in bici di 300 km fino a Parigi. Quest'anno, a causa del mare grosso, si è rinunciato alla traversata della Manica. In compenso i partecipanti hanno percorso un tragitto nel porto di Dover.

È stata una gara da Torre a Torre con partenza dalla Torre di Londra e traguardo alla Torre Eiffel. Tutti i team sono riusciti a raccogliere ingenti somme di denaro per gli enti di beneficenza da loro scelti. Per il Credit Suisse si tratta di The Place2be, un'organizzazione caritatevole che sostiene bambini cresciuti in un contesto difficile. Grazie ai fondi raccolti l'organizzazione ha compiuto un ulteriore passo verso l'obiettivo di portare a 190 entro il 2010 le scuole da essa sostenute. Da quando il Credit Suisse affianca l'organizzazione sono stati raccolti fondi per oltre 625 000 sterline. **Mandana Razavi**



Habitat for Humanity

### Uniti contro la carenza di abitazioni



In tutto il mondo circa 1,6 miliardi di persone sono alle prese con problemi di alloggio. Da diversi anni il Credit Suisse sostiene perciò l'organizzazione Habitat for Humanity, e molti suoi collaboratori partecipano regolarmente a iniziative di volontariato per la costruzione di abitazioni per famiglie con reddito basso. Dopo il devastante tsunami che colpì lo Sri Lanka e l'India, ad esempio, gruppi di collaboratori del Credit Suisse parteciparono alla ricostruzione delle aree distrutte. Negli USA volontari del Credit Suisse sono impegnati in progetti a New York, Raleigh, Atlanta, Boston e Princeton. Volontari delle succursali di Singapore e Hong Kong si recano regolarmente in Indonesia e Cina per partecipare a opere di ricostruzione. E anche i collaboratori a Londra prendono parte a diversi progetti di riedificazione.

Nel solo mese di giugno, 95 collaboratori di sei succursali hanno aderito a iniziative di volontariato per Habitat for Humanity. Mentre le sedi di Buenos Aires, Città del Messico, Seul e Breslavia sono alla loro prima esperienza, il Private Banking a Dallas e l'Investment Banking a Chicago hanno coinvolto nel loro impegno anche clienti e praticanti. Vista la pluriennale e proficua collaborazione, il Corporate Volunteering ha stipulato una partnership con Habitat for Humanity.

Lalita Advani

Assistenza sanitaria

### Giornata di sensibilizzazione

Solo negli ultimi mesi – a seguito degli sconcertanti eventi occorsi in alcune case di cura zurighesi – si è iniziato a discutere in pubblico su ciò che è tuttora considerato un argomento tabù: la violenza contro le persone anziane. Con il sostegno del Fondo del Giubileo della Credit Suisse Foundation, il 24 novembre si terrà presso il Centro di formazione sanitaria del canton Zurigo a Winterthur una giornata di sensibilizzazione per persone addette alla cura degli anziani.

Andreas Schiendorfer

Svizzera

### Giovani leve per il Credit Suisse

Da anni il Credit Suisse si impegna nello sviluppo delle giovani leve. Anche quest'anno, nel mese di agosto, oltre 200 apprendisti e diplomati di scuole medie superiori hanno potuto iniziare un programma di formazione, mentre a fine luglio il 96 per cento degli apprendisti ha brillantemente superato l'esame finale di tirocinio. Il Credit Suisse si sforza di mantenere in azienda come dipendenti qualificati i suoi apprendisti e diplomati di scuole medie superiori che hanno appena terminato la formazione. Con piacere notiamo che anche quest'anno continuerà a lavorare da noi l'80 per cento di chi ha finito la formazione, soddisfa i criteri e mira immediatamente a un posto fisso al Credit Suisse. **Mandana Razavi**

Per ulteriori raggugli sui programmi di formazione del Credit Suisse rimandiamo al sito [www.credit-suisse.com/careers/it/](http://www.credit-suisse.com/careers/it/).

# Economia svizzera alle soglie di un profondo mutamento strutturale

Nel raffronto internazionale la Svizzera ha dato prova di buona tenuta durante la crisi economica e finanziaria. Le ripercussioni sul piano congiunturale saranno tuttavia profonde e accelereranno il cambiamento strutturale, che ha subito una temporanea battuta d'arresto.

Testo: Christian Etzensperger e Frédéric Junod, Economic Research, Zurigo

## Potenziali perdenti

Settori con valutazione opportunità-rischi bassa



## Potenziali vincitori

Settori con valutazione opportunità-rischi elevata



Foto: Meinrad Riado, Prisma | DAJ

Negli anni Novanta l'industria svizzera sembrava destinata a fare le spese dell'incipiente spinta della globalizzazione. In effetti, molte grandi aziende industriali stentavano a tenere il passo con i mercati mondiali, basti pensare a tradizionali marchi elvetici quali il produttore di camion Saurer o il fabbricante di locomotive SLM. A perdere terreno erano però anche Sulzer, ABB e numerose medie imprese. La produzione veniva trasferita in paesi con costi del lavoro più bassi e ci si faceva in quattro per incrementare la quota di fatturato ascrivibile ai servizi. Se negli anni Sessanta l'industria contava ancora oltre 1,6 milioni di occupati, a metà degli anni Novanta la forza lavoro non raggiungeva il milione di unità. Unitamente alla concomitante crisi immobiliare interna, tale dinamica ha innescato una recessione a U caratterizzata da un pluriennale rallentamento della crescita e da elevati tassi di disoccupazione. Oltre a denotare una debolezza che ha comportato un drastico cambiamento strutturale, in termini di valore aggiunto l'industria ha esibito per l'intero decennio un andamento inferiore alla media rispetto all'economia nel suo complesso.

#### **Nella morsa della crisi a metà 2008**

Sulla tradizionale produzione di beni ha inoltre gravato in misura crescente il boom delle aziende dot.com. Alla breve recessione subentrata allo scoppio della bolla Internet ha tuttavia fatto seguito una pluriennale ripresa di inaspettato vigore, che ha consentito anche la rinascita dell'industria. Tra il 2003 e il 2008 la produzione industriale svizzera è aumentata di quasi un terzo e i fatturati del 40 per cento circa. Nel triennio 2005-2008, in termini di valore aggiunto l'industria ha nettamente sovraperformato l'economia complessiva del 2 per cento l'anno. Il boom si è tradotto nella creazione di 100 000 nuovi posti di lavoro nel settore, l'impennata più ripida dalle prime statistiche del 1960.

Questa sorprendente evoluzione sembra però prossima al capolinea. Dalla metà del 2008 l'economia reale elvetica è stretta nella morsa della crisi mondiale. Quasi un anno prima, le banche e altri partecipanti ai mercati finanziari avevano avvertito il vento freddo della crisi finanziaria. Il luglio 2008 è stato teatro del crollo delle quotazioni petrolifere, che ha trascinato nel baratro le commodity e i primi settori industriali: in Svizzera le aziende metallurgiche e i produttori di materie chimiche di base. Allo stesso tempo si è tinto di nero il mercato tessile globale, provocando



### **Il futuro è nelle mani dei settori ad alto valore aggiunto**

**Opportunità e rischi a medio termine dei vari settori dell'economia svizzera. La base di calcolo è costituita da un modello sviluppato dal dipartimento Economic Research del Credit Suisse. L'orizzonte delle previsioni si estende sui prossimi tre-cinque anni** Fonte: Credit Suisse Economic Research

una drammatica flessione della domanda per i produttori elvetici di macchinari tessili. Solo ai fornitori di automobili è toccata una sorte altrettanto amara. Dato che la catena di creazione di valore del settore automobilistico è molto lunga, la crisi ha interessato imprese dei rami più disparati, dall'industria metallurgica a quella meccanica, dall'elettronica alla chimica. Ai primi del 2009 è stata la volta del crollo dei fatturati dell'industria orologiera, fino ad allora immune dalla crisi, e in breve il virus ha contagiato anche i comparti orientati al mercato interno.

#### **Meglio della concorrenza**

Nel raffronto internazionale la congiuntura elvetica è tuttavia riuscita a tenere testa alla crisi. Nel 1° semestre 2009 il PIL è diminuito del 2,1 per cento. Salvo rare eccezioni, le economie dei principali partner commerciali della Svizzera hanno accusato una contrazione ben più netta. Altrettanto dicasi per le esportazioni, che in Svizzera sono calate del 20 per cento dai massimi del 3° trimestre 2008 all'estate 2009, a fronte di una flessione di quasi il 25 per cento in Germania, del 27 per cento negli Stati Uniti e addirittura del 40 per cento in Giappone. In quanto a competitività, l'industria elvetica non ha dunque perso smalto. Piuttosto, è stata colpita da una mareggiata che ha portato alla deriva molti attori del mercato.

Nonostante questo bilancio intermedio relativamente confortante, si prevede che l'at-

tuale recessione modificherà l'assetto economico interno, sul quale i quattro precedenti scivoloni del dopoguerra hanno avuto impatti di diversa entità: se nel 1982 e nel 2003 il cambiamento strutturale ne ha risentito marginalmente, le recessioni del 1975 e del 1993 lo hanno notevolmente accelerato. Il cambiamento strutturale infligge sempre i contraccolpi più duri all'industria alla luce di tre fattori. Innanzitutto perché è vincolata in misura maggiore alla ciclicità degli investimenti effettuati dalle aziende prevalentemente all'estero rispetto al settore dei servizi, perlopiù legato all'andamento stabilizzante del consumo privato. In secondo luogo, il progresso tecnologico è una vera e propria croce e delizia dell'industria: benché offra opportunità di mercato sempre nuove agli imprenditori ingegnosi, lo scotto della corsa all'innovazione è un maggiore stress dettato dal rischio che i mercati tradizionali cadano nel dimenticatoio o scompaiano (per citare un esempio, si pensi al fallimento di Polaroid nel 2008). È dimostrato che, in questo caso, con le sue strutture scarsamente flessibili e i suoi elevati costi fissi l'industria ha vita più dura del settore dei servizi. Infine, nonostante il boom industriale del quinquennio 2003-2008, il passaggio dal settore secondario al terziario segue un trend di lungo periodo. Tra il 1995 e il 2005 in Svizzera hanno chiuso i battenti 1800 imprese industriali, mentre sono sorte 14 500 nuove imprese di servizi. Si tratta di una

tendenza che perfino nei periodi rosei è stata tutt'al più neutralizzabile. In tempi di crisi si rivedono invece i modelli operativi, si snelliscono le aziende e si esternalizza in parte la produzione. L'industria circoscrive dunque il proprio contributo al prodotto economico in modo permanente, anche per il ciclo successivo.

All'indomani del boom, le aziende industriali sono impegnate in lavori di ripristino, terminati i quali dovrebbero però proseguire le ristrutturazioni a livello strategico. Sulla scia della flessione delle vendite e del rincaro delle materie prime, le imprese devono riflettere su ciò che intendono produrre in determinate sedi e per determinati mercati. Le attività di outsourcing e offshoring tanto decantate negli anni Novanta, sulle quali si sono spenti i riflettori con l'avvento degli anni delle vacche grasse, dovrebbero tornare alla ribalta nei tempi di magra. Mentre nel terziario si esternalizzano soprattutto funzioni amministrative o servizi di base, nell'industria tale sorte tocca a intere linee di produzione, trasferite prevalentemente in paesi dai bassi costi salariali.

### **Crescita in vista per i servizi**

Negli anni a venire il terziario sembra avviato a contribuire al prodotto economico a ritmo incalzante, a fronte di un'ulteriore contrazione di singoli comparti industriali. Nel 1° semestre 2009 sono già stati soppressi 25 000 dei succitati 100 000 posti di lavoro creati nell'industria negli anni del boom e si prevede un altro taglio consistente nella prima metà del 2010, una volta esaurite le possibilità offerte dal lavoro ridotto.

### **Opportunità e rischi di singoli settori**

Nell'industria svizzera, così come nell'economia nazionale nel suo complesso, a medio termine proseguirà la tendenza verso attività ad alto valore aggiunto. Nonostante le ristrutturazioni e i licenziamenti attualmente in atto in molti rami industriali, sulla congiuntura elvetica agiscono infatti da veri e propri stabilizzatori altri settori, sempre più importanti per l'economia e dalla crescente componente di valore aggiunto, quali ad esempio l'industria farmaceutica e la tecnica medica.

Per determinare a chi andrà la maglia rosa e quella nera, classificare i settori in base ai loro punti di forza e di debolezza strutturali e stimarne il potenziale di crescita nel medio periodo, Credit Suisse Economic Research elabora ogni anno una valutazione opportunità-rischi a medio termine, il cui orizzonte

delle previsioni si estende sui successivi tre-cinque anni. La valutazione si basa su un modello appositamente sviluppato e viene rappresentata su una scala da -10 a +10 (> si veda la figura a pagina 52). Un valore elevato indica che il settore potrebbe svilupparsi in modo più sostenibile nel medio termine rispetto a un settore con un valore più basso. Oltre a dati sulla crescita in termini di creazione di valore, produttività e occupazione, nella valutazione confluiscono indicatori che misurano il cambiamento strutturale, le variazioni di crescita e la portata della regolamentazione e del protezionismo all'interno di un settore.

I settori con il miglior rapporto opportunità-rischi restano quelli ad alto valore aggiunto che mantengono un'elevata competitività a medio termine nonostante oscillazioni cicliche, quali le industrie chimica, farmaceutica, orologiera e degli strumenti di precisione (tecnica medica, strumenti di misurazione e controllo). Mentre l'industria farmaceutica e la tecnica medica tengono nuovamente testa al rallentamento congiunturale in corso, i settori chimico, orologiero e degli strumenti di misurazione e controllo denotano ancora una volta un'elevata ciclicità, anche se dovrebbero beneficiare in misura superiore alla media di un rilancio economico in virtù della loro elevata competitività. Subito dopo questo gruppo di testa si trovano i settori della sanità e dell'assistenza sociale così come quello dei servizi alle imprese. Lo sviluppo nel settore della sanità e dell'assistenza sociale è caratterizzato da mutamenti demografici, da maggiori esigenze in ambito sanitario e assistenziale e dal progresso tecnologico. Anche in futuro questi comparti del terziario segneranno una marcata espansione e sulla sanità incombe addirittura un'enorme carenza di personale. Il fattore determinante per i servizi alle imprese è la crescente tendenza degli imprenditori a esternalizzare incarichi complessi e accertamenti a specialisti terzi. Le banche, le assicurazioni e il settore informatico ottengono tutti una valutazione superiore alla media. Nonostante i forti scossoni attuali, la piazza finanziaria svizzera mantiene infatti un buon posizionamento e si dimostra ben preparata ad affrontare le sfide future.

Al centro si posizionano settori attinenti a diversi ambiti. Il settore della fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici si presenta oggi sotto una veste completamente differente da quella di dieci anni fa. La maggior parte delle aziende ha abbandonato la gara sui prezzi per puntare tutto sull'innovazione.

Con notevole distacco segue l'industria metallurgica, uno dei primi settori investiti dalla crisi che anche in futuro sembra destinato a risalire la china più lentamente degli altri.

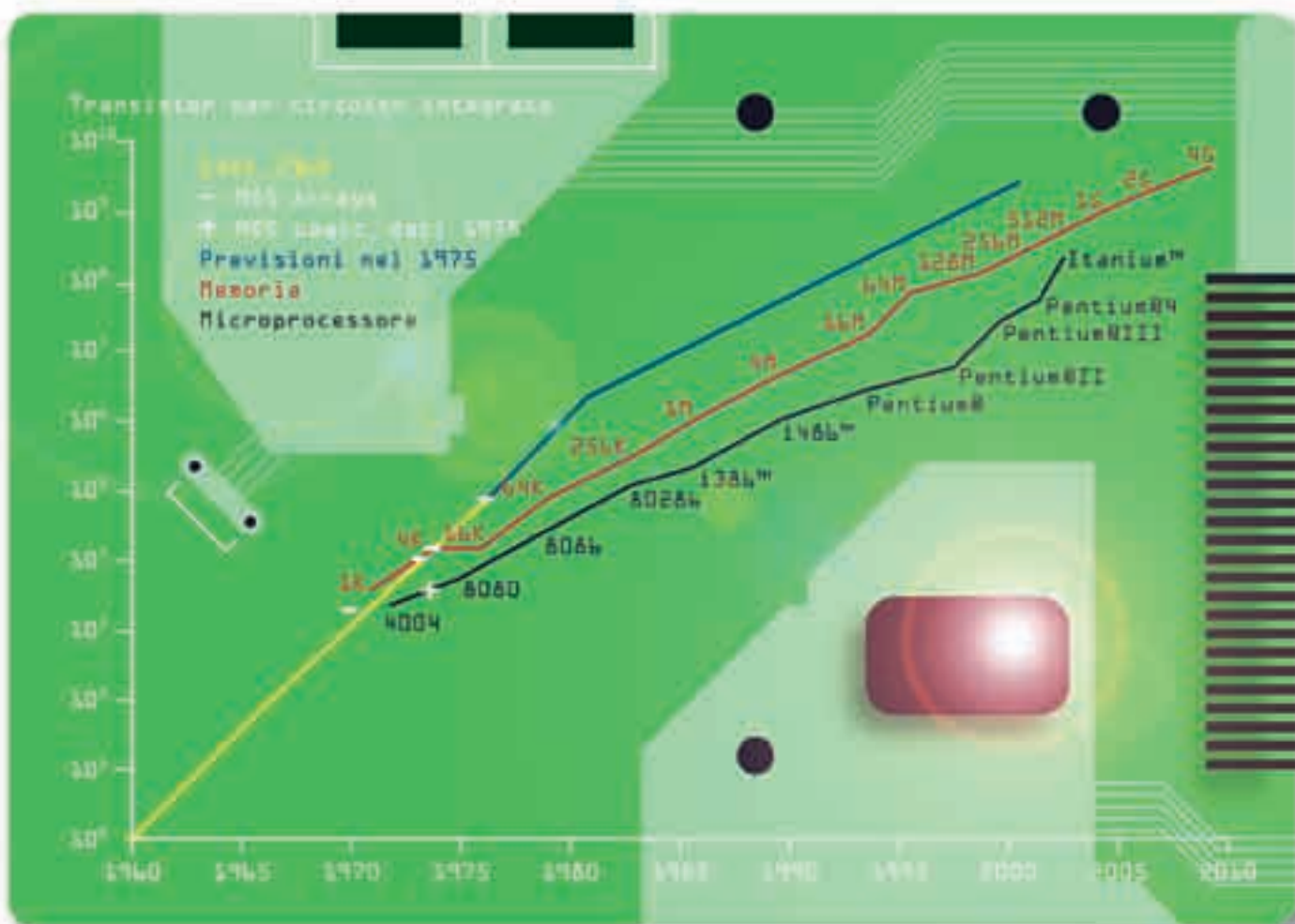
I settori con problemi strutturali sul lato dell'offerta occupano il fondo della classifica, dove figurano anche l'industria tessile e dell'abbigliamento, affiancate da stampa ed editoria. Queste attività economiche sono da tempo soggette a forti trasformazioni strutturali, ma nonostante drastiche ristrutturazioni hanno beneficiato solo marginalmente dell'ultimo boom del 2004-2008 e risentono pesantemente dell'attuale flessione economica.

Il 2009 passerà alla storia come l'anno del brusco risveglio dell'industria svizzera dall'exploit del 2004-2008. Alla luce della gravità della recessione, pare inevitabile un'accelerazione del cambiamento strutturale in settori dalle strutture già deboli. I comparti ad alto valore aggiunto – il plotone di testa della nostra valutazione opportunità-rischi – possono guardare al futuro con minore apprensione. L'evoluzione verso una struttura settoriale ad alto valore aggiunto e dal secondario al terziario non si arresterà. <

# Verso la memoria universale definitiva

Nello sviluppare nuovi tipi di memorie dati, la scienza scopre nuove frontiere. I procedimenti nanostrutturati prolungano la legge di Moore oltre il 2010.

Testo: Miroslav Durana, Nanotechnology Research, Zurigo



## Andamento della legge di Moore dal 1960 in poi e sviluppo previsto fino al 2010

L'assunto della legge di Moore secondo il quale il numero di transistor raddoppia ogni due anni continua a essere attuale, perché la nanotecnologia consente lo sviluppo di nuove memorie più intelligenti, veloci e universali. Fonte: Computer Measurement Group, Credit Suisse



Dalla fine degli anni Sessanta l'information technology (IT) si caratterizza per un'elevata capacità innovativa corroborando così la famosa legge di Moore, una previsione visionaria formulata nel 1965 da Gordon Moore, cofondatore della Intel. La legge originaria afferma che il numero di transistor (che si riflette nell'aumento della funzionalità di molti apparecchi elettronici, tra cui i computer) raddoppia ogni due anni. Quasi tutte le funzioni dell'IT digitale, come la velocità dei processori e la capacità della memoria, vengono collegate a questa legge e seguite empiricamente da quasi mezzo secolo. Ora però si prevede che l'impressionante aumento della funzionalità di molti apparecchi microelettronici non potrà più continuare con la tecnologia dei semiconduttori metallo-ossido complementari (CMOS). Pertanto molte aziende stanno elaborando alternative per offrire soluzioni migliori su nanoscala.

### La nuova frontiera molecolare

Nei prossimi dieci anni la tecnologia del silicio si addenterà sul terreno molecolare per migliorare ulteriormente le prestazioni (velocità, complessità, affidabilità, costi) con componenti inferiori a 20 nm. Secondo la International Technology Roadmap for Semiconductors (ITRS), l'attuale tecnologia dei semiconduttori potrebbe raggiungere i limiti fisiologici dell'ottimizzazione entro il 2020. Fino ad allora un transistor potrebbe avere un elettrodo (gate) della lunghezza di 6-7 nm e un chip di memoria con una larghezza di 14-15 nm. Queste dimensioni sono abbondantemente al di sopra delle possibilità dell'odierna tecnologia.

Molte aziende produttrici di semiconduttori lavorano quindi all'integrazione di nanotubi e nanofili di carbonio in tecnologie di silicio correnti. Numerose applicazioni elettroniche potrebbero evolversi gradualmente in sistemi molecolari. Nanoimpressione litografica, nanofili di silicio, memorie a cambiamento di fase o chip tridimensionali rientrano tra le tante innovazioni in grado di procrastinare la validità della legge di Moore, sebbene negli ultimi decenni il de profundis del famoso principio dell'informatica sia già stato intonato più volte.

Per approdare al prossimo stadio di miniaturizzazione, il 2010 sarà caratterizzato da forti investimenti privati nel settore dell'informatica nanostrutturata pari a 20 miliardi di dollari, il che si traduce in una crescita di più del 30 per cento in tre anni. Molte applicazioni, come dispositivi di memoria di massa

nanostrutturati, elettronica stampata, tag di identificazione a radiofrequenza (RFID) e diodi luminosi organici potrebbero avvantaggiarsene e incrementare la loro presenza sul mercato. Il prossimo paragrafo è dedicato allo sviluppo di nuovi sistemi di memoria.

### Memorie rapide senza corrente

La prossima generazione di memorie dati avrà le seguenti cinque caratteristiche chiave: non saranno volatili, saranno rapide e a basso costo, avranno un ciclo di vita molto lungo (alto numero di cicli di scrittura/lettura) e un'alta densità di dati. Non volatili significa che la lettura dei dati non richiede la corrente elettrica nel chip.

Tra gli odierni dispositivi di memoria non volatili rientrano i dischi rigidi e le flash memory. Mentre i dischi rigidi non consentono un accesso rapido ai dati (l'attesa dopo l'accensione del computer è dovuta al processo di avvio e di caricamento), le memorie flash (per esempio nelle fotocamere digitali) sono costose e, a differenza di altre memorie volatili come le RAM dinamiche e statiche (DRAM e SRAM), sono anch'esse lente. Alcune nuove tecnologie hanno l'ambizione di assurgere a memorie universali definitive soddisfacendo tutti e cinque i predetti criteri. La nanometria sarà un punto di riferimento importante per tutte loro. Molte aziende tecnologiche lavorano attivamente allo sviluppo delle seguenti fondamentali tecnologie di memoria.

■ **FRAM (RAM ferroelettrica).** Accanto alla spintronica, è l'unica nuova tecnologia di memoria in commercio. Si basa sulla combinazione di un normale chip DRAM e una pellicola di materiale ferroelettrico nanometrico, come elemento non volatile, le cui proprietà elettriche sono modificate da un campo magnetico.

■ **Spintronica.** Nei chip di memoria tradizionali (DRAM o SRAM) la carica di elettroni funge da supporto dati. La spintronica sfrutta lo spin di atomi ed elettroni per la memorizzazione di informazioni. Lo spin può essere descritto come momento di rotazione intrinseco della particella e può essere influenzato da campi magnetici. La magnetoresistenza gigante (GMR) è la tecnologia più avanzata di questa categoria e viene già impiegata in sensori, testine di lettura degli hard disk ultrasensibili e memorie RAM magnetiche (MRAM).

■ **PRAM (memoria a cambiamento di fase).** La memorizzazione dei dati avviene su materiali che cambiano fase (da cristallina ad

amorfa), modificando così la conduttività elettrica, in modo da poter essere utilizzati come memorie elettroniche. La Energy Conversion Devices è in possesso dell'unico brevetto di questa tecnologia e la Samsung Electronics (come licenziataria) ne ha recentemente avviato la produzione di massa. La PRAM può riscrivere i dati senza cancellare quelli precedenti ed è 30 volte più rapida, ovvero 10 volte più duratura di una flash memory. Inoltre riduce il consumo di elettricità poiché, grazie alla nanoimpressione litografica UV, il volume di commutazione è inferiore a 100 nm.

La ricerca altamente innovativa di oggi genera continuamente tecnologie di memoria nanostrutturate.

■ La prima tecnologia produttiva a 40 nm su base DRAM di Samsung Electronics dovrebbe ridurre del 50 per cento i tempi di sviluppo accorciandoli di un anno, consentendo un aumento della produttività del 60 per cento e un risparmio energetico del 30 per cento.

■ Il chip di memoria NAND Flash a 32 gigabit della Toshiba si basa su una nuova e avanzata tecnologia di memoria flash a 32 nm.

### Prevista una forte crescita

Tra i maggiori produttori di queste tecnologie chiave rientrano Ramtron (FRAM), Sony, Infineon, Toshiba e Fujitsu (FRAM e spintronica), IBM e NVE Corp. (spintronica), e Samsung (per tutti e tre i tipi). Alla luce di questo rapido sviluppo delle tecnologie nanostrutturate e dei nuovi dispositivi di memoria, fino al 2012 si prevede una crescita della cifra d'affari superiore al 40 per cento (CAGR su tre anni), fino a quota sette miliardi di dollari.

Il Credit Suisse consiglia quindi un impegno azionario selettivo in aziende attive in questo settore. A chi è interessato a una posizione nei prodotti nanostrutturati in senso più lato, consigliamo di investire in un portafoglio diversificato di nanotecnologie. <



«Made in USA». Nei pressi di Tijuana, città di confine messicana, direttamente dietro la recinzione altamente protetta sono insediate ditte statunitensi che assemblano componenti fabbricate in Messico.

# Messico: nell'orbita del potente vicino

**Il dittatore messicano Porfirio Díaz (1830–1915) disse una volta: «Pobre México, tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos», in italiano: povero Messico, così lontano da Dio e così vicino agli Stati Uniti. Questa vicinanza geografica segna non solo la storia del Messico, bensì anche il futuro sviluppo della sua economia.**

Testo: Pascal Rohner, Equity Research, Zurigo

La forte interconnessione con gli Stati Uniti è forse la principale caratteristica dell'economia messicana. Dall'integrazione nell'Accordo nordamericano per il libero scambio (NAFTA) nel 1994, le esportazioni messicane negli Stati Uniti si sono moltiplicate raggiungendo più di 200 miliardi di dollari annui. Molte aziende americane e diverse multinazionali come Ford, General Motors, l'allora DaimlerChrysler, Siemens, Philips o Toshiba hanno delocalizzato parte della loro produzione in città di frontiera messicane come Ciudad Juárez, Tijuana e Mexicali. Le cosiddette maquiladoras assemblano direttamente al confine semilavorati o prodotti finiti destinati all'export negli Stati Uniti. Attualmente l'80 per cento delle esportazioni del Messico è assorbito dal mercato statunitense, il che rappresenta circa il 20 per cento del suo prodotto interno lordo (PIL).

Oltre al greggio, le principali voci sono l'elettronica di largo consumo e le componenti di automobili. Export a parte, i due paesi limitrofi sono uniti però anche da altri legami. Per esempio il 50 per cento degli investimenti diretti esteri proviene dagli Stati Uniti. Questi flussi di capitale sono

fortemente correlati alla crescita degli utili delle aziende a stelle e strisce.

Il Messico ha quindi beneficiato a lungo del boom dei consumi e degli utili aziendali statunitensi. Non stupisce allora che la peggiore recessione made in USA degli ultimi decenni abbia colpito pesantemente anche l'economia messicana. La crisi dell'industria automobilistica e il difficile contesto dei consumi hanno frenato drasticamente le esportazioni messicane. Nel 2009 l'erosione degli utili delle aziende statunitensi e i tagli ai piani di investimento dovrebbero dimezzare il valore degli investimenti diretti esteri rispetto all'anno scorso.

## **A rischio le rimesse per le famiglie**

A soffrire la recessione sono anche le rimesse versate alle loro famiglie dai messicani che vivono negli USA. Nel 2008 questi pagamenti, pari a 25 miliardi di dollari, rappresentavano la principale fonte di valuta dopo le esportazioni di petrolio. Da ottobre 2008 a gennaio 2009 le rimesse mensili hanno subito una flessione del 40 per cento. La grave recessione in Messico è la logica conseguenza di tutti questi fattori. Nel primo trimestre il PIL ha perso l'8 per cento rispetto all'anno

scorso. Ai messicani resta la magra consolazione di non essere, stavolta, i responsabili della crisi.

E ben poche responsabilità hanno anche per l'epidemia di febbre suina di fine aprile. Anzi, le autorità hanno reagito molto tempestivamente per arginare la diffusione del virus H1N1. Molte scuole, bar, discoteche e centri commerciali sono rimasti chiusi diverse settimane. Persino gli incontri di calcio si sono giocati a porte chiuse. I danni maggiori però li ha subiti il turismo, che con più di 13 miliardi di dollari nel 2008 (circa l'1,5 del PIL) è stata la terza più importante fonte di valuta.

In seguito all'epidemia di febbre suina e ai timori di molti turisti, numerosi tour operator hanno annullato le loro offerte per il Messico, in parte fino alla fine del 2009. Le grandi navi da crociera hanno evitato i porti messicani come Acapulco, Cancún, Los Cabos e Puerto Vallarta. Secondo la confederazione delle camere nazionali di commercio, servizi e turismo (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo), tra metà maggio e i primi di giugno le prenotazioni negli hotel sono scese a circa il 10 per cento in tutto il paese. A maggio l'aero- >

porto di Cancún ha fatto registrare una flessione del 63 per cento di passeggeri stranieri. E le presenze nella città della Riviera Maya sono calate sensibilmente anche in giugno (-38 per cento) e luglio (-25 per cento). Nel frattempo la situazione è leggermente migliorata, ma ancora non si può parlare di una normalizzazione. Per il 2009 la Segreteria del turismo messicano prevede un calo delle entrate dovute al turismo straniero superiore al 40 per cento.

### Memorie della crisi della tequila

Dopo le ripercussioni della recessione USA, a peggiorare ancora il quadro economico del secondo trimestre ci si è messa anche la febbre suina, con conseguente flessione del PIL pari al 10,3 per cento rispetto all'anno scorso. Il 29 luglio la banca centrale messicana ha reso noto che per il 2009 prevede una contrazione del PIL tra il 6,5 e il 7,5 per cento, mentre in aprile si era parlato solo di un 4,8 per cento. Questa correzione indica che dovrebbe trattarsi di una crisi ancor più grave dell'ultima recessione del 1995, quando la flessione del PIL rispetto all'anno prima fu «solo» del 6,2 per cento. La cosiddetta crisi della tequila cominciò nel dicembre 1994, quando il governo messicano non fu più in grado di tenere il tasso di cambio del peso agganciato al dollaro, il che innescò una crisi di fiducia con conseguente fuga di capitali stranieri e una svalutazione fino al 50 per cento della moneta nazionale nel giro di pochi giorni. La scarsità di capitale, l'impenata del costo del denaro e un'inflazione superiore al 50 per cento fece sì che la crisi da monetaria diventasse economica. Le banche messicane si erano indebitate soprattutto sui mercati statunitensi liberalizzati. La svalutazione del peso causò un drastico rincaro del costo del denaro. Molte banche messicane si trovarono sull'orlo del fallimento e furono rilevate da società straniere. Dopo la crisi le aziende locali furono costrette a indebitarsi con creditori esteri, mentre il bilancio pubblico era sotto pressione a causa dei titoli di Stato ad alto tasso d'interesse, in mano peraltro a banche ormai divenute straniere.

Tuttavia, dopo la crisi della tequila il quadro macroeconomico del Messico è notevolmente migliorato. Le passività esterne nette, che nel 1995 ammontavano a quasi il 50 per cento rispetto al PIL, nel 2008 sono state ridotte all'8 per cento. L'indebitamento pubblico è diminuito e, contemporaneamente, ai crediti in dollari sono subentrati quelli in

peso. Così solo negli ultimi cinque anni la quota di debito pubblico in dollari è passata dal 95 al 63 per cento alla fine del 2008. Parallelamente, negli ultimi anni il Messico ha anche accumulato riserve valutarie superiori ai 70 miliardi di dollari. Un accordo swap con la banca centrale statunitense dal valore di 30 miliardi di dollari e una linea flessibile di credito di 47 miliardi di dollari con il Fondo monetario internazionale (FMI) hanno inoltre contribuito a una maggiore stabilità monetaria riducendo il rischio di una forte svalutazione del peso. Poiché la linea di credito dell'FMI è riservata ai paesi con solidi fondamentali economici complessivi, questa ha dato un segnale positivo agli investitori sullo stato di salute dell'economia messicana. In aprile John Lipsky, vicedirettore generale dell'FMI, ha detto che in passato le autorità messicane hanno prestato grande attenzione alle implicazioni politiche e che quindi il Messico è un ottimo candidato per una nuova linea di credito flessibile. Anche le imprese messicane hanno ridimensionato il loro indebitamento in dollari, sostituendolo con crediti locali. Ciò vuol dire che il Messico dipende molto meno dai flussi di capitale esteri. Pertanto la leggera, temporanea svalutazione del peso non ha provocato una reazione a catena e l'inflazione è rimasta sotto controllo. Il carovita si è persino attenuato ancora, scendendo dal 6,5 per cento del dicembre 2008 al 5,4 per cento del luglio 2009, con tendenza a un ulteriore calo nei prossimi mesi. Proprio grazie all'inflazione contenuta, per i messicani la situazione è molto più supportabile rispetto al 1995 e ad altre crisi monetarie precedenti.

### Una crisi relativamente gestibile

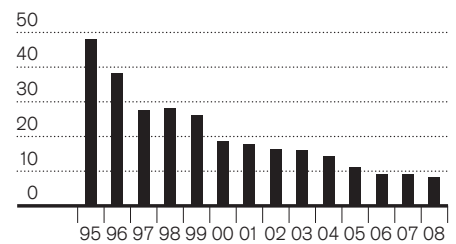
La raggiunta stabilità macroeconomica e la prevista ripresa dell'economia mondiale, e quindi anche dell'export, indicano che il Messico dovrebbe uscire relativamente bene dalla crisi. Per il 2010 prevediamo un PIL di nuovo in crescita del 4 per cento. Però sembra essere una ripresa dai piedi d'argilla. Il miglioramento delle finanze pubbliche è stato indotto non da ultimo dall'aumento delle esportazioni petrolifere. Pertanto le casse dello Stato messicane continueranno anche in futuro a dipendere notevolmente dal petrolio. Il Messico è il settimo produttore mondiale. L'export petrolifero rappresenta «solo» il 5 per cento del PIL, una quota abbastanza modesta rispetto ad altri esportatori, ma la pesante imposizione fiscale sulla società petrolifera pubblica Pemex significa

## 1 Passività esterne nette

**Dalla crisi della tequila nel 1994 le passività esterne nette sono scese costantemente da quasi il 50 per cento all'8 per cento.**

Fonte: Datastream, CS

Passività esterne nette (% del PIL)

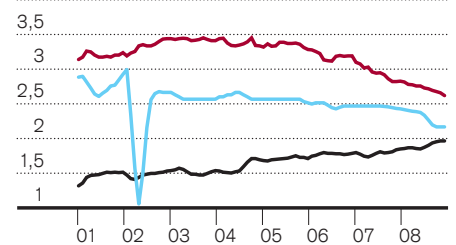


## 2 Produzione di greggio in calo

**In Messico la produzione di greggio è in costante calo e nel 2008 ha fatto registrare il record negativo degli ultimi 13 anni.**

Fonte: Credit Suisse, US. Dep. of Energy, Datastream

Mio. di barili al giorno

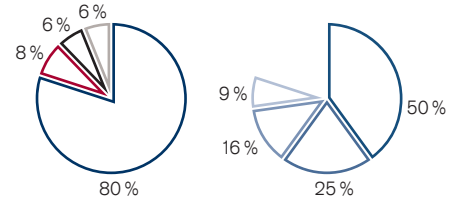


Messico  
Brasile  
Venezuela

## 3 Gli Stati Uniti come mercato chiave delle esportazioni

**Circa l'80 per cento dell'export messicano è destinato al mercato statunitense.**

Fonte: Banco de México, Credit Suisse



Mercati di esportazione

Stati Uniti  
America latina  
Europa  
Altri

Struttura dell'export messicano verso gli USA

Altri  
Industria automobilistica  
Greggio  
Televisori

che ormai quasi il 50 per cento delle entrate pubbliche viene dal petrolio.

### Riserve petrolifere in declino

Il problema cruciale è che le riserve messicane di petrolio stanno progressivamente esaurendosi. Cantarell, uno dei maggiori giacimenti mondiali mai scoperti, si esaurirà probabilmente nel giro di pochi anni. La produzione di petrolio in Messico cala a un ritmo annuale di circa il 10 per cento e nel 2008 ha fatto registrare il record negativo degli ultimi 13 anni. Negli ultimi anni la Pemex poi non ha avuto a disposizione le risorse per investire in misura sufficiente in progetti di esplorazione. Alle società petrolifere straniere l'accesso alle riserve di greggio messicane resta precluso, anche se a questo riguardo il Messico vanta un notevole potenziale, basti pensare al giacimento onshore di Chicontepec e alle riserve in mare aperto. La loro esplorazione è tuttavia difficile, sotto l'aspetto tecnico e finanziario. La riforma sull'energia, a lungo attesa e finalmente approvata alla fine del 2008, consente una distribuzione più flessibile delle commesse e una maggiore elasticità nell'investimento degli utili in eccesso della Pemex. Però i rischi connessi all'esplorazione e alla scoperta di nuovi giacimenti e i relativi costi restano a carico di quest'ultima, mentre la partecipazione diretta del settore privato è ancora vietata. Le possibilità di una partecipazione privata rimangono limitate e non si sa se il Messico sarà in grado di arrestare il declino della produzione di greggio nei prossimi anni.

### Necessaria una riforma fiscale incisiva

Escludendo il settore petrolifero, in Messico le entrate fiscali non superano il 9 per cento del PIL. Si tratta del livello più basso di tutti i paesi dell'OCSE ed è anche nettamente inferiore alla media latinoamericana del 15 per cento. I tentativi di riforma fiscale del presidente Felipe Calderón sono falliti per mancanza del necessario consenso politico e non si sa se questo aumenterà in un prossimo futuro. I conservatori del Partito di Azione Nazionale (PAN), attualmente al governo, sono risultati tra i grandi sconfitti alle elezioni parlamentari di inizio luglio, mentre la maggiore forza di opposizione, il Partito Rivoluzionario Istituzionale (PRI), ne è uscita vincitrice. In prospettiva delle prossime elezioni presidenziali del 2012 è quindi altamente improbabile che il PRI si faccia carico di decisioni impopolari



**In alto** Migliaia di TIR carichi di merce d'esportazione attraversano quotidianamente il confine con gli USA da Tijuana.

**A sinistra** Per arginare l'immigrazione clandestina, negli ultimi anni gli Stati Uniti hanno rafforzato pesantemente muri e recinzioni al confine con il Messico.



indispensabili a un'ampia riforma fiscale. Per ironia della sorte, proprio la risalita del prezzo del greggio potrebbe distogliere l'attenzione dal problema ritardando le urgenti riforme relative al settore petrolifero ed energetico.

Conclusione: grazie alla raggiunta stabilità macroeconomica, il Messico dovrebbe uscire relativamente indenne dalla più grave recessione degli ultimi decenni. La

sfida più ardua consiste nel ridurre la dipendenza del bilancio pubblico dal petrolio e nell'incoraggiare più investimenti in questo settore. In caso di affermazione delle necessarie riforme strutturali, il potenziale di crescita del paese dovrebbe migliorare, grazie soprattutto a un consolidamento del mercato interno, con una conseguente diminuzione della forte dipendenza dall'economia degli Stati Uniti.<

# Largo ai marchi dei mercati emergenti

**Il Giappone l'ha dimostrato: un marchio che ha successo sul mercato interno può conquistare anche il mercato globale. E la schiera sempre più numerosa dei consumatori «emergenti» crea un gran numero di nuovi brand con ottime credenziali per affermarsi anche in Occidente.**

Testo: Roger Signer, Thematic Research, Zurigo

Sui mercati odierni, dove regna sovrana una scelta pressoché infinita di beni, il marchio gioca un ruolo decisivo. I consumatori, infatti, lo considerano sinonimo di una determinata qualità e quindi un prezioso alleato per arrivare velocemente al prodotto desiderato. In più, il marchio esercita la funzione, diventata ormai fondamentale nella società moderna, di rivelare qualcosa della personalità di chi lo sceglie. D'altro canto, anche il marchio ha il suo prezzo e talvolta costringe il consumatore a sborsare cifre salate per accaparrarselo. Tanto è vero che la voce «Marchio», spesso frutto di un lavoro di sviluppo durato anni, costituisce un'importante voce dell'attivo di bilancio di molte società americane, europee o giapponesi come Coca Cola, Daimler e Sony, solo per citarne alcune. Oggi, nel solco del multipolarismo e dei sempre maggiori consumi nei mercati emergenti, assistiamo alla comparsa di nuovi marchi provenienti da questi paesi. A questo proposito, il servizio Research del Credit Suisse ha individuato due modelli di riferimento.

■ **Modello del mercato interno.** Un mercato interno forte – magari tutelato dalla concorrenza estera mediante forti dazi all'importazione – favorisce l'affermazione dei marchi locali. Con la crescita economica che rimpingua salari e consumi interni, il trend nazionale va a tutto vantaggio delle imprese locali, che ne ricavano economie di scala e un'elevata riconoscibilità grazie all'esclusività e ai prezzi concorrenziali su cui possono contare. Scenari simili si sono verificati negli USA – nel periodo tra la guerra civile e il secondo conflitto mondiale, quando l'esordiente industria americana beneficiò di misure protezionistiche – nonché successivamente in Europa negli anni Cin-

quanta e Sessanta. Le imprese che prosperano parallelamente al mercato interno sono spesso «società specchio» di analoghe aziende con sede in paesi più grandi o sviluppati – dove crescono le spese per beni primari, articoli di consumo, ecc. – e che beneficiano ancora di una base di costi favorevole.

■ **Modello delle esportazioni.** Le aziende che non dispongono di sufficiente spazio di manovra sul mercato domestico si specializzano in particolari nicchie ed esportano perlopiù prodotti con valore aggiunto, profilandosi spesso e volentieri come «export champion» grazie al supporto della mano pubblica. Numerosi gli esempi di paesi in Europa – come Svezia, Danimarca, Svizzera o Paesi Bassi – che hanno compensato con vantaggi concorrenziali in termini di risorse, mano d'opera qualificata, ricerca e management la limitatezza del mercato interno. Negli ultimi decenni hanno adottato questo modello anche molte nazioni favorite dal basso livello dei costi (ad esempio Singapore, Corea e Taiwan).

#### Il Sol Levante fa scuola

L'attuale sviluppo dei mercati emergenti ricorda molto quello nipponico di alcuni decenni fa: il Giappone ha iniziato la sua vivace crescita economica negli anni Sessanta dopo che, un decennio prima, le imprese americane ed europee ne avevano sfruttato i bassi costi di produzione per alimentare la propria catena di distribuzione. Negli anni Sessanta l'imprenditoria nipponica ha invertito la tendenza gettando le basi per realizzare marchi e sistemi di distribuzione propri. Prodotti innovativi e processi produttivi vennero creati a tale velocità che già a metà degli anni Settanta il «Made in Japan» sur-

classava Europa e America dal comparto dell'auto a quello dell'elettronica di consumo, consacrando a leader mondiali marchi del calibro di Toyota e Sony con le relative società specchio come Nomura. D'altronde, i numeri parlano da sé: mentre nel 1953 solo l'1,5 per cento delle esportazioni mondiali proveniva dal Giappone, nel 1978 la quota raggiungeva già il 7,5 per cento. Una storia di successo che non è detto si ripeta: è vero che molti marchi dei mercati emergenti sono in rapido sviluppo, tuttavia la loro capacità di ricalcare le orme di colossi come Sony, Toyota o Nomura è ancora da dimostrare. Le aziende con il potenziale per aggiudicarsi la palma di nuovi marchi leader a livello globale sono numerose: con la crisi finanziaria che ha rimescolato le carte in tavola potrebbero essere le aziende in grado di adeguarsi alla nuova realtà a condurre la corsa allo sviluppo di nuovi promettenti brand.

#### Crescita grazie al ceto medio ampliato

La crisi finanziaria ha lasciato profonde tracce nei consumatori dei paesi industrializzati, che si trovano a tagliare molte spese discrezionali fino a poco tempo fa finanziate a credito e ora insostenibili in contanti, visti i minori risparmi e la maggior pressione sui salari. I consumatori dei paesi fortemente indebitati come gli USA sono perciò costretti a tirare la cinghia nel tentativo di ridurre negli anni la propria quota di indebitamento, ciò che ha già fatto precipitare le spese per i consumi, compresi quelli di prodotti importati dai mercati emergenti. D'altro canto, i consumatori degli emerging market stanno prendendo il posto di quelli dei paesi industrializzati, tanto più che i mercati emergenti sono alla ricerca di un nuovo motore di >



**Teenager a Shanghai: ceto medio motore della crescita nei paesi emergenti.**



**Fabbrica cinese: bassi costi di produzione come vantaggio competitivo degli emergenti.**



**Concorrenza alla Nike: l'azienda cinese Anta sponsor della tennista Zhen Jie.**



**Raffineria Petrobras a Manaus, in Brasile: presto leader mondiale grazie alle enormi riserve.**

crescita sostenibile e meno dipendente dall'export. Molti governi provano a disincentivare i risparmi per favorire le uscite, abbattendo le tradizionali barriere ai consumi: se la rete di protezione sociale è insufficiente, il timore di non poter far fronte a disoccupazione o malattia agisce da forte deterrente ai consumi. Inoltre, la robusta crescita economica alimenta l'effetto ricchezza nei mercati emergenti, dove si amplia la fascia di popolazione con un reddito che consente di sostenere spese discrezionali. A lungo termine, questo trend dovrebbe dare vita nei paesi in crescita a un ceto medio allargato: secondo le stime della Banca mondiale, nel 2030 dovrebbe contare circa 800 milioni di consumatori.

### Il marchio deve dare un valore aggiunto

Considerati questi sostanziali cambiamenti del contesto economico, per avere più successo i nuovi marchi devono puntare sui consumatori dei mercati in espansione. Il modello delle società specchio è quindi più funzionale di quello degli export champion incentrato sui consumatori dei paesi industrializzati. Ciononostante, gli export champion dotati di notevole forza innovativa e prodotti a valore aggiunto dovrebbero continuare a mantenere la propria posizione e assorbire la contrazione dei consumi in Occidente. Come dimostrano Toyota e Sony – due grandi aziende uscite vittoriose dalla crisi di metà anni Ottanta – i vantaggi competitivi chiave possono far guadagnare ampie quote di mercato. Secondo le stime del Credit Suisse, imprese come Sasol – gruppo energetico sudafricano proprietario del brevetto per la liquefazione del carbone – hanno ottime prospettive di restare sulla cresta



**Scalata al mercato globale: Geely, costruttore cinese, al salone dell'automobile di Francoforte.**

dell'onda nel comparto delle energie alternative e superare le ripercussioni di un momentaneo calo della domanda energetica.

### Opportunità per grandi esportatori

Anche gli export champion che hanno accesso a risorse limitate possono contare su un notevole atout per bilanciare il calo della domanda in Occidente. Siamo dell'opinione che aziende energetiche come Petrobras e Gazprom, forti di riserve enormi rispetto ai concorrenti, entreranno presto nel gotha mondiale del settore affiancando colossi come ExxonMobil e BP. La petrolchimica Industries Qatar sta guadagnando velocemente quote di mercato grazie agli enormi giacimenti del paese e agli incentivi statali per la produzione di gas liquido.

In ultima analisi, la strategia vincente per gli esportatori è puntare decisamente verso i mercati emergenti piuttosto che su quelli maturi, così da trarre vantaggio dalla cre-

scente domanda di questa base di consumatori e mettere a segno tassi di crescita in linea con quelli delle società specchio locali.

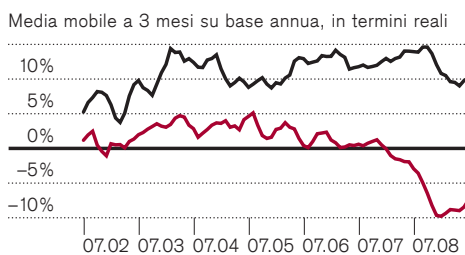
### Nuovi mercati pronti al boom

La tendenziale crescita dei consumi nei paesi emergenti e l'accesso a risorse scarse sono fattori decisivi per l'affermazione globale delle aziende locali. Molte di esse sono già ben posizionate nei paesi d'origine, ma ancora lontane dal vantare un marchio noto a livello mondiale. Anta Sports, produttore cinese di abbigliamento sportivo che genera già oggi sul mercato interno una sostanziosa crescita di fatturato, ha acquisito visibilità globale anche grazie alla sponsorizzazione di giocatori di basket e tennis ed è perciò ipotizzabile che in futuro apra flagship store in diversi paesi industrializzati, sfidando marchi storici come Adidas o Nike. Ma non c'è solo Anta: altre case attive nei settori dell'elettronica di intrattenimento e degli elettrodomestici sono sempre più presenti nei paesi industrializzati. In un mondo che diventa sempre più multipolare, questo scenario influenzerà anche il panorama dei marchi con cui saremo quotidianamente confrontati per le nostre scelte di acquisto e di business. <

### Paesi emergenti in corsia di sorpasso

**Fatturato del commercio al dettaglio USA: contrazione crescente rispetto ai paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina).**

Fonte: Bloomberg



**Fatturato del commercio al dettaglio dei paesi BRIC, variabile rappresentativa Stati Uniti, in termini reali**



# Invest

Analisi e previsione



## Commerci

Dopo un consistente crollo a inizio anno i commerci mondiali si stanno riprendendo.

La **stabilizzazione dei mercati finanziari** è proseguita e gli indicatori congiunturali globali confermano che siamo entrati in una fase di **ripresa** dell'economia mondiale.

Nel contempo l'utilizzo delle capacità è ancora a livelli straordinariamente bassi e quindi la **pressione inflazionistica** resta **poco elevata**.

Mentre singole banche centrali hanno già preso delle misure volte a correggere la politica monetaria estremamente espansiva in direzione di un livello neutrale, la **pressione per l'incremento dei tassi è temporaneamente poco elevata** nella maggior parte delle aree economiche.

I **mercati azionari** hanno evidenziato un andamento sopra la media in un quadro caratterizzato da un miglioramento della situazione economica. Da un punto di vista **strategico il nostro atteggiamento resta positivo**, ma **nel breve termine** potranno verificarsi delle **correzioni**.

In virtù del deficit gemello negli Stati Uniti e del basso livello dei tassi appare **probabile una svalutazione dell'USD** in un orizzonte di 12 mesi.

La ripresa congiunturale e il contemporaneo ritardo dell'espansione delle capacità favoriscono un **andamento positivo** sui **mercati delle materie prime**.

## Congiuntura globale



### Gli indicatori globali sono più positivi

I dati e gli indicatori economici globali continuano a delineare un quadro complessivamente più soddisfacente. La recessione mondiale è stata superata, e nei prossimi mesi assisteremo probabilmente a una solida crescita a livello globale. <sup>th</sup>

#### I sondaggi condotti tra le aziende indicano una ripresa della crescita globale

Fonte: Datastream, PMI Premium, FMI, Credit Suisse



## Congiuntura Svizzera

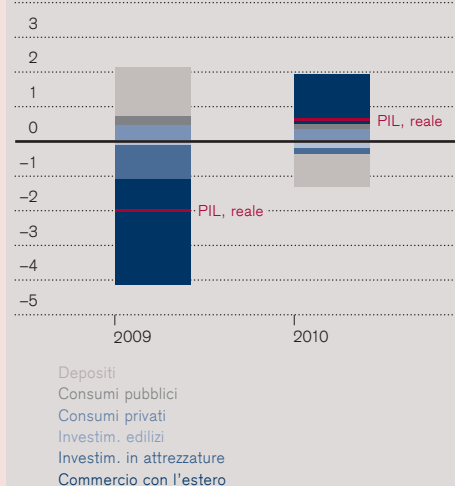


### Ripresa dai minimi

Nel 2010 l'economia svizzera dovrebbe tornare a crescere. La ripresa del PIL reale si basa sul rinnovato slancio dei mercati delle esportazioni e sul sostegno fornito dai consumi interni. <sup>cm</sup>

#### Contributi crescita PIL svizzero in punti percentuali

Fonte: Credit Suisse



## Sintesi

## Prospettive globali

Dopo aver raggiunto dei punti di svolta, i dati congiunturali a livello mondiale hanno registrato forti incrementi negli ultimi mesi. Hanno contribuito a quest'andamento le condizioni quadro espansive a livello di politica monetaria e i pacchetti di stimolo dei governi. Nel medio termine ci attendiamo un favorevole andamento al rialzo soprattutto sui mercati emergenti, poiché essi potrebbero ulteriormente incrementare il proprio potenziale di crescita. Anche i mercati azionari e delle materie prime dovrebbero continuare a trarre vantaggio dal miglioramento delle prospettive congiunturali.

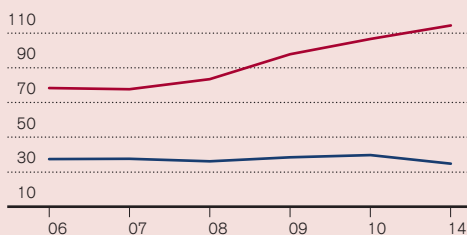
### Tassi e obbligazioni

#### Solidità strutturale dei ME

Nel medio termine, prevediamo un maggiore potenziale di crescita per i mercati emergenti rispetto ad alcuni paesi industrializzati per via sia delle migliori possibilità di aumento della produzione sia dei vantaggi demografici. Anche il minore indebitamento nel settore pubblico e in quello privato rappresenta un vantaggio strutturale. Dopo una fase caratterizzata da tassi d'interesse contenuti, le prime banche centrali (ad es. Australia e Israele) hanno iniziato ad alzare i tassi. Per il 2010, prevediamo un progressivo aumento dei tassi da parte delle principali banche centrali; tuttavia la politica monetaria globale potrebbe continuare a sostenere la ripresa economica. th

#### Debiti pubblici a livello globale espressi in % sul PIL. Fonte: FMI, Credit Suisse

##### Debito pubblico in % sul PIL



Mercati emergenti  
Paesi sviluppati

### Mercato azionario

#### La ripresa sostiene i mercati azionari

L'orologio relativo al ciclo del CS indica una fase di ripresa economica, in cui le azioni in passato avevano registrato un andamento superiore alla media. Le valutazioni sono ancora convenienti e la liquidità degli investitori è ancora relativamente elevata. Pertanto, manteniamo un atteggiamento strategicamente positivo sulle azioni, anche se un'aspettativa eccessiva potrebbe rendere necessaria una correzione a breve termine. Raccomandiamo di sfruttare tali correzioni per aprire posizioni azionarie, ad es. in settori ciclici (IT, industria), paesi emergenti, titoli value. Inoltre, raccomandiamo titoli legati al megatrend del CS (ad es. energie alternative, acqua, infrastrutture). rs

#### Indice MSCI World: valutazioni ancora basse nonostante il rally.

Fonte: Datastream, IBES, Credit Suisse

##### P/E forward su 12 mesi



MSCI World (P/E forward su 12 mesi)  
+/- 1 deviaz. standard  
Media

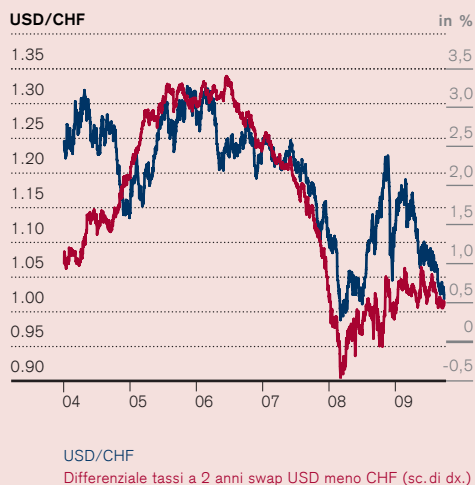
### Valute

#### Possibile ulteriore calo del dollaro USA

USD ancora sotto pressione alla luce della normalizzazione delle condizioni sui mercati finanziari degli ultimi mesi. Crediamo ancora che l'USD s'indebolirà ulteriormente anche su 12 mesi per via principalmente dell'elevato deficit gemello americano (partite correnti e bilancio) e del basso livello dei tassi del paese. Inoltre, su base storica, i costi per garantire gli investimenti in USD a carico degli investitori stranieri sono attraenti e ci attendiamo che le banche centrali estere diversificheranno sempre più una parte delle loro riserve valutarie al di fuori dell'USD. Di ciò dovrebbe avvantaggiarsi l'EUR quale valuta di riserva alternativa all'USD. mh

#### Dal ridotto differenziale dei tassi si evince un indebolimento dell'USD.

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse



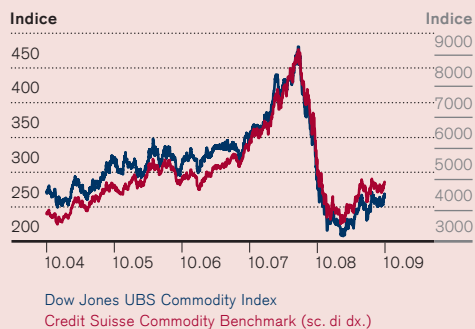
### Materie prime

#### 2010: materie prime in forte rialzo

Dopo la correzione del 2008, nel 1H09 il prezzo delle materie prime ha segnato una ripresa. Tuttavia, da giugno, la maggior parte degli indici registra un andamento laterale in un ampio range. Sul fronte dell'offerta, le eccedenze presenti su molti mercati sono state arginate attraverso tagli alla produzione e rinvii dell'ampliamento delle capacità. Sul fronte della domanda, la ripresa comincia a produrre effetti positivi e, sui principali mercati, le scorte hanno ormai superato il massimo. Nel contempo, la normalizzazione dei mercati finanziari stimola il commercio e la liquidità sui mercati delle materie prime. Tutto ciò lascia presagire un ulteriore aumento del prezzo delle materie prime nel 2010. et

#### A nostro avviso, il prezzo delle materie prime potrebbe aumentare nel 2010.

Fonte: Bloomberg



Dow Jones UBS Commodity Index  
Credit Suisse Commodity Benchmark (sc. di dx.)

## Sintesi

## Prospettive Svizzera

**Le prospettive congiunturali per la Svizzera sono ulteriormente migliorate e ci attendiamo quindi valori nuovamente positivi per la crescita del PIL. Nel contempo la pressione inflazionistica è rimasta bassa, a fronte dello scarso utilizzo delle scorte e della debolezza del mercato del lavoro. Di conseguenza la BNS ha continuato a mantenere una politica monetaria espansiva. Tuttavia prevediamo che, nel breve termine, la BNS si spenderà in modo meno rigoroso per il proprio obiettivo di evitare un apprezzamento del CHF.**

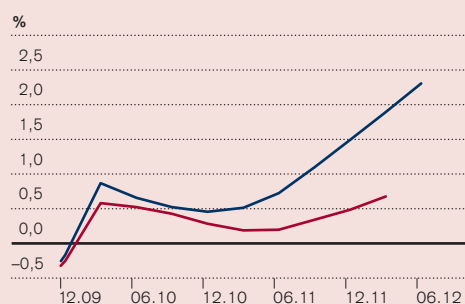
### Tassi e obbligazioni

## Le condizioni monetarie restano espansive

In occasione della valutazione di politica monetaria di settembre, la BNS ha mantenuto la sua strategia espansiva, lasciando invariato il tasso d'interesse di riferimento per il LIBOR a 3 mesi (0% - 0,75%) e confermando l'intenzione di evitare una rivalutazione del CHF nei confronti dell'EUR. Se necessario, saranno effettuati ulteriori acquisti di obbligazioni in CHF allo scopo di ridurre i premi di rischio. Nel contempo, nel 2010 la pressione inflazionistica resterà probabilmente contenuta e quindi non prevediamo nuovi aumenti dei tassi prima della metà dell'anno prossimo. In ogni caso, le ingenti misure in materia di liquidità e i provvedimenti non convenzionali dovrebbero essere ritirati prima. fh

**Le aspettative della BNS sull'inflazione cominceranno a crescere soltanto dal 2011.**

Fonte: BNS, Credit Suisse



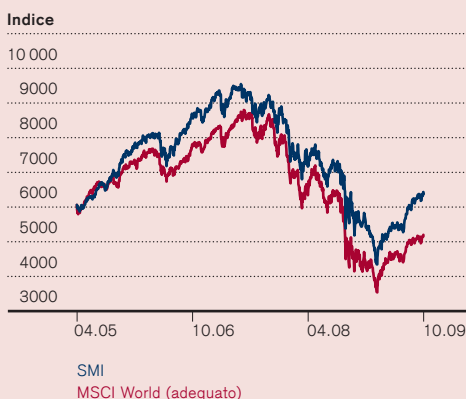
Previsione settembre 2009  
Previsione giugno 2009

### Mercato azionario

## L'orientamento dello SMI è uno svantaggio

Nell'ambito della nostra valutazione strategicamente positiva dei mercati azionari, prevediamo un andamento assoluto positivo del mercato svizzero. Tuttavia, a causa del suo orientamento difensivo, ci attendiamo un andamento dello SMI peggiore rispetto ad altri indici con un orientamento più ciclico. Dopo la forte ripresa del mercato in generale, prevediamo un andamento sempre più eterogeneo a livello di singoli titoli. rs

**Dai minimi di marzo al 14.10.2009, lo SMI ha guadagnato il 49%, tuttavia con un ritardo del 32% rispetto ai massimi del 2007.** Fonte: Datastream



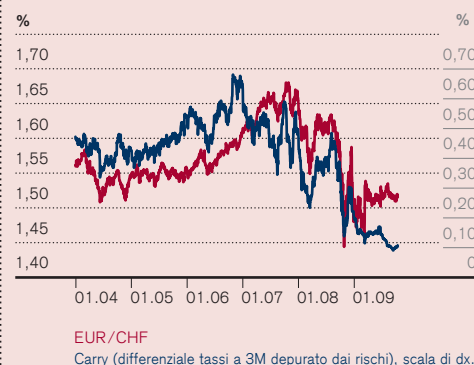
SMI  
MSCI World (adeguato)

### Valute

## Il cambio EUR/CHF sotto la soglia di 1.50

Il differenziale dei tassi d'interesse contenuto, il surplus delle partite correnti svizzere, i crediti in CHF nell'Europa dell'est e la sottovalutazione del CHF sembrano indicare un rafforzamento del CHF vs. l'EUR. Alla luce della ripresa economica, la BNS potrebbe sospendere i propri interventi sui mercati valutari. Pertanto, a nostro avviso, nei prossimi 12 mesi il cambio EUR/CHF scenderà sotto la soglia di 1.50 avvicinandosi a 1.48. mh

**Il differenziale dei tassi d'interesse EUR/CHF dovrebbe restare contenuto e indica un rafforzamento del CHF vs. l'EUR.** Fonte: Bloomberg, CS



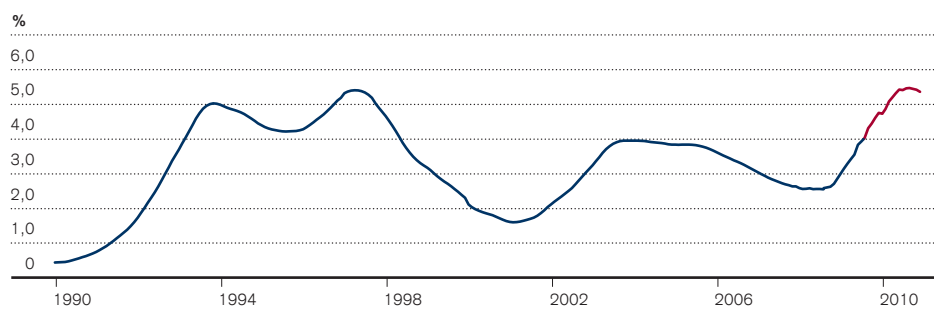
EUR/CHF  
Carry (differenziale tassi a 3M depurato dai rischi), scala di dx.

### Tema principale

## Disoccupazione in aumento

Al momento, la ripresa dell'economia svizzera è ancora troppo debole per poter evitare un ulteriore incremento della disoccupazione che, a nostro avviso, è destinata ad aumentare progressivamente fino a metà 2010, con un tasso medio annuo del 5,2%. Questo è il livello più alto dal 1997, quando tuttavia il tasso di disoccupazione aveva fatto registrare un aumento eccezionale rispetto ai minimi del 1990 (0,5%). Anche oggi l'aumento della disoccupazione è causato dalla recessione, ma la sua entità dipende anche dalla crescita dello zoccolo duro della disoccupazione. cm

**Tasso di disoccupazione in %, destagionalizzato** Fonte: Seco, Credit Suisse



Tasso di disoccupazione  
Tasso di disoccupazione previsto

24 ottobre 2009

## Sintesi previsioni

### Azioni e materie prime: una selezione di indici

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse

Selezione	Valore	Da inizio anno	Previsioni 3M	Target 12M
S&P 500	1'097.91	21,6%	↗	1'082
SMI	6'436.37	16,3%	↘	6'400
FTSE-100	5'281.54	19,1%	→	5'296
DJ Euro Stoxx 50	2'947.41	20,4%	↗	2'935
Nikkei 225	10'236.51	15,5%	↘	11'500
Oro	1'064	21,6%	→	1'050
Greggio WTI	80	87,5%	→	87.5
Dow Jones UBS Commodity Index	274	16,7%	→	270

### Cambi

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse

	19.10.2009	3M	12M
USD/CHF	1.02	↘	0.91–0.95
EUR/CHF	1.52	→	1.46–1.50
JPY/CHF	1.12	↘	1.03–1.07
EUR/USD	1.49	↗	1.58–1.62
USD/JPY	90	→	86–90
EUR/JPY	133	↗	139–143
EUR/GBP	0.93	↗	0.92–0.96
GBP/USD	1.59	→	1.68–1.72
EUR/SEK	10.35	↘	9.30–9.70
EUR/NOK	8.34	↘	7.80–8.20
AUD/USD	0.91	↗	0.88–0.92
NZD/USD	0.74	→	0.67–0.71
USD/CAD	1.03	↘	1.01–1.05

### Economia svizzera

(variazione % rispetto allo scorso anno)

Fonte: Credit Suisse

	2009	2010
Prodotto interno lordo, reale	-2,0	0,6
Consumi privati	0,5	0,3
Consumi pubblici	0,2	0,1
Investimenti nell'edilizia	-0,1	-0,1
Investimenti in attrezzature	-1,0	-0,2
Importazioni	4,2	-1,1
Esportazioni	-3,1	1,5
Occupazione (equivalenti a tempo pieno)	-0,8	-1,5
Tasso di disoccupazione	3,8	5,2

### Crescita reale del PIL in %

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse

	2008	2009E	2010E
CH	1,6	-2	0,6
UME	0,7	-3,7	1,7
USA	1,1	-2,5	2,8
GB	0,7	-4,2	1,4
Giappone	-0,7	-4,5	1,7

### Tassi d'interesse a breve Libor 3M

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse

	19.10.2009	3M	12M
CHF	0.27	→	0.7–0.9
EUR	0.74	→	1.5–1.7
USD	0.28	→	1.2–1.4
GBP	0.58	→	1.3–1.5
JPY	0.33	→	0.2–0.4

### Inflazione in %

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse

	2008	2009E	2010E
CH	2,4	-0,4	1,0
UME	3,3	0,4	1,7
USA	3,8	-0,7	2,2
GB	3,6	1,8	2,3
Giappone	1,4	-1,1	-0,3

### Obbligazioni: titoli di stato a 10 anni

Fonte: Bloomberg, Credit Suisse

	19.10.2009	3M	12M
CHF	2.13	↗	2.7–2.9
EUR	3.30	↗	3.8–4
USD	3.39	↗	4.1–4.3
GBP	3.61	↗	4.2–4.4
JPY	1.35	↗	1.8–2

### Informazioni importanti

Le informazioni e le opinioni espresse in questa relazione sono state prodotte dal Credit Suisse al momento della pubblicazione e sono suscettibili di modifiche in ogni momento. Il documento è stato redatto unicamente a scopo informativo e non rappresenta pertanto né un'offerta né un invito, da parte o per conto del Credit Suisse, ad acquistare o vendere un determinato titolo o strumenti finanziari collegati, o a partecipare a eventuali strategie di trading in un determinato ordinamento giuridico. La presente relazione è stata redatta senza prendere in considerazione gli obiettivi, la situazione finanziaria o le esigenze di determinati investitori. Il documento non contiene alcuna raccomandazione di natura legale, contabile, fiscale o d'investimento. Inoltre, non costituisce in nessun modo una dichiarazione d'investimento o di strategia personalizzata o adeguata alle condizioni individuali del cliente, né qualsiasi altra raccomandazione personale rivolta a determinati investitori. Qualsvoglia riferimento a performance passate non costituisce necessariamente un'indicazione per i risultati futuri.

Sebbene le informazioni siano state raccolte e abbiano preso spunto da fonti ritenute attendibili, il Credit Suisse non rilascia alcuna garanzia sulla loro accuratezza o completezza. Il Credit Suisse declina ogni responsabilità per eventuali perdite derivanti dal loro uso.

LA PRESENTE RELAZIONE E LE EVENTUALI COPIE NON POSSONO ASSOLUTAMENTE ESSERE INVIATE, PORTATE O DISTRIBUITE NEGLI STATI UNITI O A CITTADINI STATUNITENSIS. In determinati ordinamenti giuridici, la distribuzione delle relazioni di ricerca può essere soggetta a limitazioni dalle leggi e dai regolamenti locali.

La presente relazione è distribuita dal Credit Suisse, una banca svizzera autorizzata e soggetta alla regolamentazione dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari.

È proibito riprodurre la presente relazione, interamente o in parte, senza il permesso scritto del Credit Suisse. Copyright © 2009 del Credit Suisse Group SA e/o delle sue affiliate. Tutti i diritti riservati.

### Sigla editoriale Invest

**Editore** Credit Suisse, Global Research, Uetlibergstrasse 231, casella postale 300, CH-8070 Zurigo  
**Redazione** Marcus Hettinger (mh), Thomas Herrmann (th), Fabian Heller (fh), Eliane Tanner (et), Claude Maurer (cm), Roger Signer (rs)

Ulteriori pubblicazioni del comparto Research disponibili su Internet o su richiesta.

**E-mail** publications.research@credit-suisse.com

**Internet** www.credit-suisse.com/research

**Riproduzione** con l'indicazione «tratto dal bulletin del Credit Suisse»

# Buono a sapersi

Definizioni e recensioni in ambito economico

**Struttura di conduzione** [modalità di gestione di collaboratori o di un'impresa]: Il capo ha sempre ragione. Questo principio vale tacitamente in tutte le imprese. Una ditta individuale presenta di norma → **strutture di conduzione** molto specifiche che tuttavia dipendono da numerosi fattori relativi all'impresa come, ad esempio, dalla sua storia: la struttura di conduzione si è sviluppata nel corso del tempo o si è invece semplicemente cristallizzata all'insegna del motto «abbiamo sempre fatto così»? Anche le dimensioni dell'impresa e il settore in cui opera influenzano la struttura di conduzione come pure, per finire, i rapporti di proprietà: chi ha più quote ha più potere. La distinzione fondamentale è però tra la conduzione individuale – eventualmente assistita da quadri – e quella collegiale, nella quale più manager si dividono i relativi compiti. Il principio della conduzione individuale presenta i vantaggi di una struttura chiara, di un'elevata flessibilità e di una gerarchia e competenze ben definite. D'altro canto, il successo dell'azienda nel suo complesso dipende da un unico individuo, cosa che richiede una forte personalità e vari talenti.

Al contrario, la conduzione collegiale suddivide la responsabilità tra più persone e ciò garantisce una continuità superiore e decisioni più bilanciate a fronte però di una maggior complessità dei processi decisionali.

**Prodotti strutturati** [prodotto d'investimento]: I → **prodotti strutturati** sono combinazioni di due o più strumenti finanziari nei quali il valore di base è un investimento classico, ad esempio un'obbligazione, e l'altro un derivato. Dal loro abbinamento risulta un prodotto finanziario che viene negoziato come un titolo nuovo, con caratteristiche specifiche e con un suo profilo di rischio. A seconda della strategia dei derivati è possibile selezionare l'elemento integrativo idoneo a ogni aspettativa di mercato – di andamento rialzista, ribassista o laterale – e a qualsiasi profilo d'investimento. Rappresentando diverse previsioni di mercato e propensioni al rischio, i prodotti strutturati sono in grado di ottimizzare il rapporto rischio/rendimento. Questi prodotti sono quindi indicati principalmente agli investitori orientati alla sicurezza.

**Struttura bancaria** [registrazione statistica delle banche svizzere]: L'Italia è il paese delle belle donne, la Svezia delle alci, la Svizzera delle banche. E molte. La Confederazione vanta una concentrazione di banche tra le più elevate al mondo. Nel 2008 si registravano 327 banche e società finanziarie, di cui 24 banche cantonali, due grandi banche, 75 banche regionali e casse di risparmio, una Banca Raiffeisen, 31 filiali di banche straniere, 14 banchieri privati e altre 180 banche. In Svizzera, sappiamo quanto sia importante un sistema diversificato per la stabilità del mercato finanziario da ben prima del fallimento di Lehman Brothers e Merrill Lynch. La → **struttura bancaria** sfaccettata della Svizzera è uno dei fattori che le ha consentito di non essere colpita dalla crisi finanziaria tanto gravemente quanto altri paesi europei. Gli ultimi vent'anni però sono stati caratterizzati da un processo di concentrazione; le banche regionali sono state marginalizzate e si sono più che dimezzate dal punto di vista numerico. rh

## Recensione: The Starfish and the Spider



### **The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations**

Ori Brafman e Rod A. Beckström  
Penguin Group (USA) Inc., 2008  
232 pagine  
ISBN: 1-59184-183-6  
Disponibile anche in tedesco, ISBN: 978-3527503452

Non è un libro sulla zoologia, quanto piuttosto sulle strutture organizzative. Più precisamente, tratta del contrasto tra organizzazioni accentrate e chiuse da un lato e decentrate e aperte dall'altro. Entrambi gli autori presentano dei riferimenti al nostro mondo «wikizzato» – Wikipedia è uno dei loro esempi paradigmatici – che pochi hanno realizzato in precedenza e tanto meno sintetizzato in una teoria. Agli esempi interessanti e istruttivi tratti dal passato più remoto ne sono affiancati altri più recenti. Se si vuole proprio trovare il pelo nell'uovo, sarebbe auspicabile che il libro fosse un po' più lungo: le quasi 200 pagine di questa lettura davvero avvincente finiscono troppo in fretta. getAbstract consiglia quest'opera a tutti coloro che si interessano di contesti imprenditoriali organizzativi. ©getAbstract

## Recensione: Reengineering the Corporation



### **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**

Michael Hammer e James Champy  
Harper Business, 2004  
272 pagine  
ISBN: 0-06-055953-5  
Disponibile anche in tedesco, ISBN-13: 9783593350172

Nel loro innovativo best seller, i pionieri del business reengineering Michael Hammer e James Champy illustrano come le imprese possono risparmiare tempo e denaro grazie a ristrutturazioni radicali e acquisire clienti con processi snelli ed efficienti. Con questo libro, gli autori intendono offrire dei suggerimenti agli imprenditori più che trattare in modo esaustivo l'implementazione concreta delle misure di reengineering, in merito alla quale forniscono comunque degli accenni. Il libro presenta gli esempi di aziende che hanno ottenuto grandi risultati grazie all'adozione di queste misure. Gli autori danno inoltre consigli su quali errori sono assolutamente da evitare quando si mette in atto il business reengineering. getAbstract consiglia questo classico di management a tutti i dirigenti di società strutturate in modo tradizionale che desiderano equipaggiarsi di nuovi metodi per affrontare il futuro. ©getAbstract

©getAbstract. Un riassunto di cinque pagine di questi due libri è disponibile in tedesco o inglese al sito [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com).

# «L'innovazione passa per il lavoro di squadra»

Con il suo fare morigerato e la sua concezione deontologica **Ben van Berkel** si dissocia dal classico status di architetto star. Il fatto che lo sia comunque lo testimoniano gli innumerevoli progetti che lui e il suo studio di architettura UNStudio hanno realizzato negli ultimi anni. Abbiamo discusso con van Berkel dei pro e contro del design digitale, delle condizioni necessarie per un'architettura innovativa e di dove ci porterà in futuro.

Intervista: Regula Gerber

## **bulletin: Cosa prova quando percorre un edificio che ha progettato lei?**

Ben van Berkel: Ogni volta provo sentimenti molto contrastanti. Da un lato sono fiero. Dall'altro sono molto critico, al punto che mi è difficile dare un giudizio oggettivo: per il Museo Mercedes-Benz di Stoccarda, ad esempio, mi sono subito chiesto se i visitatori avrebbero voluto farvi ritorno. Mi sono però anche reso conto che non avrei più avuto l'occasione di discutere con il cliente sugli aspetti da migliorare. Infatti ho sempre l'impressione di poter fare di meglio. Questo mio atteggiamento ha talvolta potuto far credere che io volessi distanziarmi dai miei progetti, ma non è assolutamente così.

## **Si è quindi messo l'anima in pace accettando il fatto che l'architettura è fugace?**

Sì, tutto ciò che è stato costruito ieri non svolge più alcun ruolo per me. Da ogni rovina nasce una nuova opera architettonica che prima o poi diventa a sua volta una rovina: i miei edifici non fanno eccezione. Come grafico e architetto d'interni ho vissuto il lato estremo di questa caducità, un aspetto che mi disturbava molto: per quanto validi fossero i miei design di libri o manifesti, dopo un anno nessuno se ne ricordava più. Per le opere architettoniche è diverso: sono sempre sotto gli occhi della gente e ognuno può guardarle ogniqualvolta lo desidera. Ed è proprio questo il loro fascino.

## **È per questo motivo che alla fine ha deciso di dedicarsi all'architettura?**

Sì, certo. La comunicazione e il dialogo con il pubblico sono molto importanti per me. Questo confronto è molto stimolante e mi piace prenderne parte.

## **Prima ha accennato al fatto che non è giunto direttamente all'architettura.**

Nonostante questa disciplina mi sia sempre piaciuta, a 19 anni ero dell'idea che non facesse per me. Per questo ho seguito un curriculum artistico per poi passare al design d'interni e di prodotti. Per quattro anni ho frequentato un corso serale all'accademia artistica e durante il giorno lavoravo come designer. Mi alzavo sempre alle otto, rimanevo in ufficio fino alle sei-sette e poi andavo a scuola. Verso le dieci facevo i compiti: non andavo mai a letto prima delle due o le tre del mattino. Dopo quattro o cinque ore di sonno ricominciavo daccapo. Ho tenuto questo ritmo per quattro anni. Ero entusiasta del mio professore di storia dell'arte, che ci parlava quasi sempre di architettura. È stato lui a spingermi a iscrivermi all'Architectural Association School of Architecture di Londra, che ai tempi era la mecca dell'architettura. Ho seguito il suo consiglio e sono rimasto a Londra per cinque anni. In totale ho quindi studiato per nove anni design e architettura, iniziando solo dopo a lavorare come architetto.

## **E da allora che percorso ha seguito la sua carriera?**

Dopo aver lavorato a Zurigo per Santiago Calatrava, nel 1987 ho aperto uno studio ad Amsterdam insieme alla storica dell'arte Caroline Bos. Sa scrivere con uno stile straordinario ed è molto >





**L'olandese Ben van Berkel ha studiato architettura alla Rietveld Academie di Amsterdam e alla prestigiosa School of Architecture di Londra, diplomandosi con lode nel 1987. Due anni dopo ha fondato ad Amsterdam uno studio di architettura insieme alla storica dell'arte e giornalista Caroline Bos, mettendo subito in cantiere i primi progetti, ancor prima che uno dei suoi ex professori di Londra realizzasse i propri. La sua prima grande opera, il ponte di Erasmus a Rotterdam, costruita fra il 1990 e il 1996, ha portato alla creazione della rete professionale UNStudio (si veda la scheda a pagina 74). Ben van Berkel è stato docente ospite a Princeton e ha tenuto lezioni alla Columbia University, al Berlage Institute e all'Università della California a Los Angeles (UCLA). Attualmente dirige il dipartimento di architettura presso la Städelschule di Francoforte sul Meno.**

creativa. Lavoriamo a stretto contatto l'uno con l'altra e sviluppiamo insieme nuove idee. Ho anche lavorato per gallerie d'arte e collezionisti e ideato alcuni design d'interni e di mobili. In quel periodo sono anche iniziati i lavori a una centrale elettrica e al nostro primo edificio. Uno dei miei primi grandi progetti è stato il ponte di Erasmus a Rotterdam nel 1996, che ha spianato la strada per altri interessanti mandati, ma anche profondamente influenzato l'idea che avevo del mio ruolo di architetto.

**Cosa intende dire?**

Mi sono reso conto che essere innovativi da soli non è possibile. Solo sperimentando insieme e confrontandosi con persone che hanno la tua stessa idea si può giungere a risultati innovativi. Ecco perché volevo crescere in seno a un team.

**È stata questa convinzione che nel 1999 ha portato alla fondazione di UNStudio?**

In parte sì. Avevo però anche l'impressione che gli architetti fossero molto disorganizzati e riflettessero in modo troppo lineare. Con UNStudio abbiamo costituito una rete di specialisti di diverse discipline: architettura, ingegneria, design, comunicazione. Grazie a team costituiti ad hoc, ogni progetto può quindi essere affrontato con gli approcci più disparati e soddisfare le varie esigenze in gioco. Abbiamo curato molto la comunicazione e l'organizzazione, e i risultati si vedono. Abbiamo infatti molto più tempo per sviluppare insieme nuove idee e dedicarci al design.

**UNStudio ha successo grazie a questo tipo di impostazione?**

Ho l'impressione che siano in molti ad apprezzare l'originalità e anche il carattere multidisciplinare di questo approccio. Curo molto gli aspetti organizzativi dell'architettura: l'impiego intelligente dei materiali e dei metodi di costruzione più moderni, una buona logistica, la sostenibilità e l'efficienza dei costi. Inoltre attribuisco grande importanza alla varietà delle interpretazioni per quanto riguarda l'estetica, la concezione e il design. Spesso ciò che scaturisce da questa combinazione sorprende i nostri clienti. Quando un cliente si esprime in modo positivo sui nostri progetti è per me il più grande complimento.

**Questa rete professionale non minaccia quindi il suo status di star dell'architettura?**

(Ride) Non mi piace essere considerato una star. Al momento stiamo costruendo in Corea, dove ogni occasione è buona per farmi camminare su un tappeto rosso e circondarmi dalle grida di entusiasti fan. Sono situazioni in cui non mi sento molto a mio agio. Al contrario: trovo che sia liberatorio poter esulare dalle etichette che si affibbiano alle persone.

**Parliamo ora dei modelli di design da lei sviluppati. Qual è il principio alla loro base?**

Questi modelli servono a elaborare e filtrare idee al computer. Nel corso di questo processo di filtraggio si possono selezionare i dettagli più importanti del design finale. Un modello di design è paragonabile al prototipo di un veicolo. Da un'idea nasce un prototipo, dal quale a sua volta vengono sviluppati da cinque a otto diversi veicoli. Un prototipo può quindi essere fonte di numerose nuove idee.

**Vuole quindi stralciare la fase di progettazione dal lavoro degli architetti?**

Sì, quello che noi proponiamo con i modelli di design è che gli architetti, anziché iniziare da zero la progettazione a ogni nuovo mandato, imparino a lavorare con modelli di pianificazione più duraturi e lungimiranti. Grazie ad essi gli architetti dispongono di un



set di principi che consente loro di selezionare e applicare i parametri giusti e nel contempo tenere fede alla propria concezione architettonica.

**Questi modelli di design non comportano il rischio che l'architettura si riduca a un processo standardizzato e che vada persa l'impronta individuale?**

La sua è un'obiezione interessante. Ma questo rischio non sussiste, dato che nel corso degli anni ho perfezionato e ulteriormente ampliato i miei modelli di design. Li utilizzo per individuare possibili campi d'applicazione e stabilire in quale fase analizzare ad esempio dieci nuove idee nell'ambito di una serie di progetti. Mi distanzio un po' dalla convinzione che ogni progetto debba essere un capolavoro e mi ispiro ad artisti che, come Andy Warhol, hanno un rapporto più flessibile con le nuove tecniche o addirittura i modelli di design. Trovo geniale come Warhol si sia limitato a sviluppare solo l'idea iniziale, perché alla fine erano cinque o sei le opere a poter essere considerate dei capolavori. Attualmente sto effettuando varie analisi tenendo conto di diverse idee e, nel contempo, esamino in che misura i modelli di design possano fornire insegnamenti sugli esperimenti esistenti. La sua domanda è quindi giustificata: modelli di design mal concepiti possono di fatto portare a gravi errori di costruzione

**A quale credo tiene fede nel suo lavoro?**

Mi definisco come architetto non tanto attraverso la forma di un edificio, ma per la sua struttura e la sua impostazione: la forma si sviluppa poi da sé. La struttura è senza dubbio un aspetto essenziale: ecco perché in tutti i miei lavori do la massima priorità al modo in cui viene realizzata una costruzione. Una casa, ad esempio, può essere suddivisa su due piani o organizzata a doppia elica. Ma quello che secondo me è ancora più importante è che il mio ruolo di architetto mi porta a riunire delle persone in un edificio e far sì che si confrontino con esso.

**È però impossibile soddisfare tutte le aspettative e tutti i gusti. Dietro questo dialogo con il pubblico non si cela forse un tentativo di educare la società?**

Il mio modo di comunicare fuori dal comune non ha scopi didattici. Considero l'architettura come una forma di espressione della società odierna e voglio indurre le persone a una riflessione critica. Mi piace quando i nostri progetti danno adito a più interpretazioni innescando un dibattito. Prendiamo ad esempio il grande edificio arancione del teatro di Lelystad. La scelta di un colore così chiassoso ha suscitato molte domande. Nel contempo, però, questo tipo di provocazione crea uno spiccato spirito di coesione e pone l'estetica in secondo piano. È un fenomeno che mi affascina.

**A proposito di estetica: in che rapporto la pone rispetto alla funzionalità?**

Fino ad ancora poco tempo fa funzionalità ed estetica si escludevano l'una con l'altra, ma nel frattempo le cose sono cambiate. La complessità tecnologica delle costruzioni è aumentata di pari passo con la loro funzionalità. Mi piace lasciare che estetica e funzionalità si sovrappongano, in modo che nella pianificazione di un edificio entrambi gli aspetti si completino a vicenda.

**A volte, esigenze complesse impongono di scendere a compromessi. Come si comporta in questi casi?**

Mi sono abituato a non dare troppa importanza ai compromessi. Penso piuttosto che i problemi che dobbiamo risolvere con il nostro team siano un'opportunità di rivedere e perfezionare le nostre idee. Cerco sempre di trovare il lato positivo: se ad esempio

occorre tagliare sui costi di un progetto, ci vedo una sfida a lavorare in modo ancora più efficiente.

**Negli ultimi anni la rivoluzione digitale ha compiuto passi da gigante. Che impatto ha avuto sul suo lavoro?**

Le ripercussioni sono state senz'altro molte. Ma tengo a ribadire il mio entusiasmo per i computer, che potrà forse sembrare esagerato. Già negli anni Novanta continuavo a insistere sulle possibilità che offrivano, affermando che, per l'architettura, l'avvento dell'informatica era importante tanto quanto la scoperta del cemento, e sono tuttora di questa opinione. Ma se un architetto pensa che le tecniche di design siano l'aspetto più importante per la progettazione architettonica, si sbaglia. Un architetto deve prima rispondere a domande come: a cosa servono queste tecniche? Quale tipo di attività ne è influenzato? Come vengono gestite le tecniche?

**«Non mi piace essere considerato una star. Al contrario: trovo che sia liberatorio poter esulare dalle etichette che si affibbiano alle persone.»**

Come viene mostrato il loro campo d'applicazione? Il computer è solo una di queste tecniche: è in grado di veicolare idee e concetti, ma non di rispondere a queste domande.

**Le possibilità offerte dal digitale possono quindi portare a strane aberrazioni?**

Oggigiorno si possono progettare al computer le forme più stravaganti. E questo può essere pericoloso perché nelle procedure di progettazione gestite dal computer molte premesse alle quali l'architettura soggiace non vengono più considerate. I risultati sono quindi spesso amorfi, puramente teorici e irrealizzabili. Con l'ausilio dei modelli di design, ad esempio, queste aberrazioni possono essere evitate.

**Come sarà l'architettura di domani?**

Bianca e molto strana (ride). Scherzi a parte, è difficile a dirsi. Molto probabilmente in futuro l'architettura sarà più autonoma e meno tradizionale. Quando molti anni fa un amico mi ha regalato il mio primo iPod senza cuffiette non avevo la più pallida idea di come usarlo e ho pensato che fosse un telefono. Quando ho capito a cosa serviva ero sconcertato perché mi ero reso conto che si possono ancora avere idee geniali che nessuno aveva mai avuto prima. Ed è proprio questo che mi piace della tecnologia. Credo nell'innovazione, anche in architettura. Al momento stiamo lavorando a un progetto ad Abu Dhabi del quale non posso ancora svelare nulla ma in cui vengono sviluppati concetti architettonici così innovativi che si discostano completamente da tutti i canoni tradizionali.

**A quali altri progetti sta lavorando attualmente?**

Uno dei miei preferiti è un loft per un collezionista di New York che vuole vivere nella sua galleria d'arte. Mi sono inoltre stati commissionati un nuovo teatro qui in Olanda e la progettazione del «Dance Palace» di San Pietroburgo, per il quale avevo vinto l'appalto. Si tratta di un progetto molto importante, sia sul piano culturale, sia perché sarà uno dei maggiori cantieri in Russia. >

Senza contare che siamo stati incaricati di realizzare in Cina due torri di 250 metri di altezza che dovranno essere costruite su una superficie di 400 metri quadrati. Un progetto molto impegnativo, al quale lavoriamo con una ventina di collaboratori.

**Le sono stati attribuiti numerosi riconoscimenti. Qual è stato il più importante per lei?**

Tre anni fa ho vinto il Jencks Award. Questo riconoscimento riveste per me un significato particolare perché ammiro Charles Jencks come autore e storico dell'arte. Sono contento se il mio lavoro è apprezzato dalla gente e, perché no, dai membri di una giuria!

**C'è qualcosa che vorrebbe costruire o progettare ma che finora non le è stato possibile?**

No, abbiamo già coperto tutto lo spettro di attività possibili: risanamenti, costruzione di case, uffici e ponti e design di prodotti. A quest'ultima disciplina dedico molto tempo, ad esempio ho appena progettato una sedia per Walter Knoll. Il mio più grande desiderio per il futuro è di continuare a migliorare il mio lavoro. Altrimenti sono assolutamente soddisfatto. Se fino a 16 anni fa ai concorsi d'appalto mi ritrovavo a gareggiare con 300 altri architetti, oggi sono al massimo una decina. Non mi posso certo lamentare! <

**UNStudio** Fondato nel 1988, lo studio di architettura Van Berkel & Bos si è ribattezzato dieci anni dopo «United Network for urbanism, infrastructure and architecture» (UNStudio). Questa rete priva di gerarchie è nata dall'esigenza di disporre di processi di design più flessibili e strutturati e di promuovere lo scambio creativo. UNStudio si occupa di progetti in tutti i campi dell'architettura, dalle case ai musei, passando per i ponti, le stazioni e i centri commerciali.

Nei suoi lavori UNStudio abbina le ultime conoscenze in materia di design digitale alla sua vasta esperienza nel trattamento di forme e materiali. Realizza quindi progetti che spesso si basano su diagrammi e si contraddistinguono per un linguaggio delle forme fluido, flessibile e innovativo. L'esempio più emblematico è il Museo Mercedes-Benz di Stoccarda, considerato un capolavoro dell'architettura computerizzata (figura 1).

Lo studio, basato ad Amsterdam, è attivo a livello internazionale, in particolare in Germania, Stati Uniti, Cina e Russia. E proprio in Russia gli è stata affidata quest'anno la realizzazione del Palazzo della Danza di San Pietroburgo, della superficie di 21 000 metri quadrati (figura 2). In fase di progettazione vi sono anche due torri che accoglieranno alberghi, uffici, commerci e abitazioni nella città cinese di Hangzhou (figura 3).

L'eccellente talento architettonico di cui danno prova i collaboratori di UNStudio è stato nuovamente confermato dalla recente inaugurazione del New Amsterdam Pavilion, situato al Battery Park di New York (figura 4). Ricevuto in dono dall'Olanda per

commemorare 400 anni di relazioni amichevoli, il padiglione propone ai suoi visitatori informazioni sulla città di New York con l'ausilio di postazioni digitali, nonché su manifestazioni che si tengono in Olanda, diventando così un punto d'incontro fra turisti e gente del posto. Un progetto che non avrebbe potuto rendere maggior giustizia all'amore di Ben van Berkel per il dialogo con il pubblico. rg





# Desidera dare il suo apporto per lo sviluppo della nostra società?

**EMPIRIS: la Fondazione di pubblica utilità per**

**Ricerca  
Scienza  
Istruzione**

empiris <>

**Con una donazione, un lascito o un'istituzione d'erede  
può contribuire a cambiare il mondo.**

Restiamo a sua completa disposizione per ulteriori informazioni:  
Fondazione di pubblica utilità EMPIRIS, Schanzeneggstrasse 3, CH – 8070 Zurigo  
Telefono +41 44 332 05 01, fax +41 332 05 02, [www.empiris.ch](http://www.empiris.ch), [info@empiris.ch](mailto:info@empiris.ch)

EMPIRIS è sostenuta dal Credit Suisse



Per voi è  
arte.

**Per noi è  
anche  
impegno.**

Il Credit Suisse offre un sostegno di lungo periodo a selezionate istituzioni culturali, quali ad esempio il Kunsthaus Zürich, il Museo d'Arte Lugano, il Kunstmuseum Bern, il Kunstmuseum Winterthur, la Fondation Pierre Gianadda di Martigny nonché il Singapore Art Museum e la National Gallery di Londra.  
[www.credit-suisse.com/sponsorship](http://www.credit-suisse.com/sponsorship)

**Nuove Prospettive. Per Voi.**

**CREDIT SUISSE** 