

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 1/2 - anno XI Gennaio / Febbraio 2016

ISSN 1828-6313

✓ Intervista con
Giuseppe Scognamiglio,
alumnus Bocconi e neo
ambasciatore in Kuwait

✓ L'alba dell'Iran
e il tramonto della Finlandia

✓ La terapia per curare
il sistema sanitario.
Non più malato cronico

LAVORO

Fuori dagli ingranaggi

Con lo smart work orari e spazi cambiano forma. Ecco che cosa prevede la legge in discussione e quali sono benefici e criticità per aziende e dipendenti



Bocconi



OPEN UP YOUR FUTURE.

OPEN DAY GRADUATE

25 febbraio 2016, ore 10.30

Università Bocconi, via Röntgen 1, Milano

contact.unibocconi.it/openday

La community che fa la differenza

Nei giorni scorsi mi hanno rivolto una domanda che mi ha fatto riflettere: qual è la differenza tra un bocconiano e un normale laureato di un'altra università? Che cosa differenzia la Bocconi da altre università?

In effetti la questione è meno scontata di quanto possa sembrare, soprattutto perché a marcire la differenza, nel bene e nel male, spesso sono proprio i non bocconiani.

Un esempio? Sui media per sottolineare e amplificare una storia personale viene spesso associato al nome del singolo l'aggettivo bocconiano se laureato in via Sarfatti, difficilmente, per non dire mai, la stessa cosa avviene con altre università.

Cosa significa tutto ciò? Evidentemente essere uno studente, un laureato o un professore della Bocconi fa la differenza.

E torniamo alla domanda iniziale: che cosa differenzia la Bocconi da un'altra università?

Ognuno di noi avrà una risposta diversa, mutuata dalla propria esperienza. C'è chi sottolineerà la condivisione di valori, chi l'alto grado di internazionalizzazione o lo stretto rapporto con il mondo del lavoro.

C'è chi risponderà semplicemente che la Bocconi è «mamma Bocconi» racchiudendo così in due parole tutto un mondo e un insieme di sentimenti e legami che difficilmente potranno spezzarsi nel tempo. Ma penso che per tutti valga la risposta fondata sul senso di appartenenza a una comunità forte, unita e responsabile.

Andrea Sironi, rettore



Bocconiani inviateci le vostre storie ed esperienze in giro per il mondo e noi le racconteremo a tutti. Sul prossimo numero di *Via Sarfatti 25*, in occasione della Global conference della Bocconi Alumni Association a Shanghai, faremo tappa in Cina. Dieci alumni condivideranno con noi le loro #bocconistories da Pechino, Shanghai e Honk Kong. Per costruire le prossime tappe con noi scrivete a viasarfatti25@unibocconi.it



Un videoblog ricco d'energia

L'aula, i Moocs (massive open online courses), i siti internet, i social media, questo magazine, i video. Gli strumenti utilizzati dalla Bocconi per adempiere alla sua missione di diffusione della conoscenza sono sempre più numerosi e diversificati. Nel canale [Youtube dell'Università](#), accanto ai filmati che presentano l'Ateneo e la sua offerta formativa, si trovano video in cui [docenti commentano](#), sulla base dei loro studi e delle loro conoscenze, le notizie di attualità e un certo numero di videoblog a tema. Appartiene a quest'ultima categoria [#EnergyLink](#), il blog dello Iefe, Istituto di economia e politica dell'energia e dell'ambiente, che partirà venerdì 5 febbraio con [un intervento di Edoardo Croci](#) sul ruolo degli enti locali nella lotta al cambiamento climatico. Tutti i video saranno visionabili anche nel sito [Bocconi Knowledge](#).

diagonali

Il fotografo Paolo Tonato rivede la Bocconi, i suoi spazi e i suoi momenti di vita, con una nuova prospettiva, fatta di linee e angoli



BAA GLOBAL CONFERENCE

SILK ROAD: EURASIA CONNECTIVITY

Shanghai, 10-11 marzo 2016

www.globalconference.bocconialumni.it

[ISCRIVITI](#)

Bocconi ALUMNI
ASSOCIATION

Singapore 2013 - New York 2014 - Londra 2015

Ogni anno, una tappa in un continente.

Dopo aver fatto il giro del mondo,
a marzo gli Alumni Bocconi si riuniscono in Asia
per una due giorni di Continuous Learning
con speaker di fama internazionale
presso location esclusive.

Percorri insieme a noi la Via della Seta,
fra tradizione e innovazione,
alla scoperta della nuova Cina.



SOMMARIO

10

L'INTERVISTA

Giuseppe Scognamiglio:
un'altra musica negli affari esteri
di Lorenzo Martini

12

COVER STORY

Orario di lavoro: a ognuno il suo
di Maurizio Del Conte

Intervista a Federico Golla (Siemens)
E ora portiamo casa (e vita privata) in ufficio
di Claudio Todesco

Intervista a Chiara Bisconti (Comune di Milano)
Città agili e a misura di lavoratore
di Claudio Todesco

Chi guadagna e chi perde se la scrivania è condivisa
di Simona Cuomo

Video: oltre i luoghi comuni
di Stefano Basaglia

18

MONDOVISIONI

C'è anche l'Italia nella nuova
alba economica di Teheran
di Paolo Magri
Figli di un euro minore
di Carlo Altomonte

20

MODA

Quella sfilata chiamata desiderio
di Erica Corbellini

21

MANAGEMENT PUBBLICO

Parte dal paziente la riforma sanitaria
di Clara Carbone, Francesco Longo e Alberto Ricci
Video: al bivio tra razionamento e razionalizzazione
di Francesco Longo

22

FUNDRAISING
Venture philanthropy
di Francesco Perrini

23

RETI

Le autostrade digitali italiane tra fibra ottica e rame
di Michele Polo

24

MARKETING
Volantini di valore
di Daniele Fornari

Terapia shock contro la dipendenza
da social anche in auto
di Luca Buccoliero e Enrico Valdani

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 2 PUNTI DI VISTA *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 9 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 27 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*
- 26 IN-FORMAZIONE *di Tomaso Eridani*
- 28 BOCCONI@ALUMNI *di Andrea Celauro*
- 30 OUTGOING *di John Taylor*

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OTRONA DI IDEE E INNOVAZIONE

www.viasarfatti25.it

via Sarfatti 25 - 20136 Milano

02 58362328 - 02 58362329

www.viasarfatti25.it

info@viasarfatti25.it

www.viasarfatti25.it



Cinema: ci andiamo per gli amici

LA PULIZIA DEI DATI AIUTA LA RICERCA

Se l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur) può utilizzare attendibili dati di brevetto per valutare le università italiane, lo si deve anche al Crios, il Center for research in innovation, organization and strategy della Bocconi che, a gennaio 2016, ha consegnato all'Agenzia una seconda, più completa fornitura di dati, dopo quella del 2015.

Presso il Centro, **Francesco Lissoni**, **Stefano Breschi** è il database manager



Gianluca Tarasconi lavora dal 2001 alla pulizia e standardizzazione delle informazioni grezze fornite dallo European patent office (Epo) su inventori e assegnatari, in modo che siano utilizzabili per esercizi statistici.

“Nel database Patstat, l'Epo raccoglie i dati in modo che siano utili all'esaminatore, ma non esiste nessuna regola di standardizzazione”, spiega Tarasconi. “Se io fossi un inventore, il mio nome potrebbe comparire come Gianluca, Gian Luca o G. Luca, per esempio, e una ricerca automatizzata ricondurrebbe le mie invenzioni a tre persone diverse. Noi, allora, abbiamo ripulito, e continuiamo ad aggiornare, i dati di brevetto dal 1978 in poi, un patrimonio che ormai comprende 120 milioni di brevetti”.

Quando decidono se consumare beni esperienziali come film, video game, libri, cd, concerti ed eventi sportivi, i consumatori sono molto più influenzati dal desiderio di condividere l'esperienza con gli amici o i familiari che non dalla pubblicità o dal passaparola. **Sebastiano Delre** (Dipartimento di marketing) e i coautori **Thijs Broekhuizen** e **Tammo Bijmolt** (University of Groningen) raggiungono questa conclusione in un articolo di prossima pubblicazione sul *Journal of Marketing Research*.

Nell'articolo gli autori modellano il comportamento dei consumatori rispetto al consumo cinematografico tenendo in considerazione gli effetti della pubblicità, del passaparola e del

desiderio di vedere il film in compagnia (consumo condiviso). Utilizzando un modello Abm (agent-based-model), che simula il mercato cinematografico americano, con film che vengono lanciati, competono con altri e poi lasciano il mercato, gli autori riscontrano che il ciclo di vita dei film generato dal modello corrisponde a quello del mercato reale solo quando l'importanza della com-

ponente di consumo condiviso è molto alta. Gli autori utilizzano il modello anche per capire come gli investimenti pubblicitari pre-lancio influenzino il successo del film in fase di lancio e nella fase successiva e come tali effetti cambino quando gli spettatori preferiscono vedere il film in compagnia anziché da soli. Il risultato è che

quando gli spettatori attribuiscono molto valore al fatto di vedere il film in compagnia la pubblicità genera maggiore domanda in entrambi i periodi. Inoltre gli autori concludono che i produttori spendono troppo in pubblicità, i cui ritorni sono minori dei costi. Il lavoro spiega perché la pubblicità di beni esperienziali come i film e i videogame si concentri nella fase di pre-lancio, dal momento che in questo modo le imprese possono capitalizzare il consumo condiviso. Inoltre, il fatto che il consumo condiviso sia così importante significa che i produttori dovrebbero concentrarsi di più su tale effetto, per esempio organizzando serate a tema o utilizzando i social media per aiutare i consumatori a trovare compagni con cui condividere l'esperienza di consumo.

Peter Snoeren



Gli acquisti? Sono anche una questione di braccia

Solitamente pensiamo le attività di acquisto e di consumo come azioni rivolte verso di noi: portiamo il cibo alla bocca o mettiamo un prodotto nel carrello della spesa. Portare del cibo o un prodotto verso se stessi implica una flessione del braccio: lo si piega all'altezza del gomito. E dal momento che le braccia piegate sono associate al consumo, la semplice flessione delle braccia può aumentare gli acquisti. Estendere le braccia allontanandole da sé può invece diminuire il consumo. La posizione delle braccia produce i suoi effetti anche quando si acquista online.



Zachary Estes (Dipartimento di marketing) e **Mathias Streicher** (Università di Innsbruck) arrivano a queste conclusioni attraverso una serie di esperimenti descritti in *Shopping to and fro: Ideomotor Compatibility of Arm Posture and Product Choice*, di prossima pubblicazione sul *Journal of Consumer Psychology*. I soggetti indotti a fare shopping spingendo un carrello con le braccia piegate acquistano più di chi è indotto a farlo a braccia tese.

Questo effetto (detto di compatibilità ideomotoria) si verifica perché, quando le persone pensano di acquistare un prodotto, simulano mentalmente i movimenti verso il proprio corpo. Dunque movimenti reali del corpo compatibili con queste simulazioni motorie favoriscono il comportamento d'acquisto.

RIPENSIAMO LA FABBRICA PER VALORIZZARE IL DESIGN

“La casa ideale è una fabbrica del vivere sostenibile governata da una rete di oggetti in grado di comunicare tra loro, oggetti che devono essere allo stesso tempo smart e beautiful”. Con queste parole **Carlo Alberto Carnevale Maffè**, SDA Professor di strategia e imprenditorialità, riassume l’essenza del progetto di ricerca che verrà realizzato da SDA Bocconi in collaborazione con Messe Frankfurt Italia. *Ripartire dalla fabbrica per valorizzare il design italiano* è il titolo del progetto, che sarà coordinato a livello scientifico da Carnevale Maffè e da **Gabriella Lojacono** (del Dipartimento di management e tecnologia), i cui risultati saranno presentati alla fine del 2016.

Obiettivo della ricerca è partire dalla domanda di mercato per ripensare i modelli produttivi nel settore dell’arredo, dell’interior decoration e dei beni con rilevanza estetica al fine di incrementare il livello di competitività delle aziende italiane operanti nel settore. Tutto questo, con un focus particolare sul fenomeno dell’industria 4.0, basata su tecnologie avanzate in grado di capire e prevedere le esigenze dei consumatori e dei clienti finali.

Come spingere i team a usare le tecnologie



Un paper di **Massimo Magni** (Dipartimento di management e tecnologia) e **Likoebe Maruping** (Georgia State University) pubblicato su *MIS Quarterly* studia il modo in cui le organizzazioni possono sfruttare appieno il potenziale delle tecnologie collaborative attraverso l’empowerment dei lavoratori. In particolare, si evidenzia che lavorando sull’autonomia dei team, sostenendo la loro attitudine positiva e rendendo visibile il loro impatto, i membri del team risultano più motivati ad esplorare come la tecnologia disponibile possa essere utilizzata per raggiungere i loro obiettivi. Il lavoro prende avvio dal fatto che

oggi le organizzazioni stanno investendo sempre di più in tecnologie collaborative per sostenere e coordinare le interazioni dei team, anche per superare i problemi posti dalle distanze e i fusi orari. Tuttavia, dati recenti mettono in evidenza che il sottoutilizzo della tecnologia, unita alla resistenza individuale a esplorare tecnologie appena adottate, limita i benefici di produttività che le organizzazioni potrebbero trarre da questi investimenti. Lo studio, che è durato un anno, ha coinvolto 212 individui in 48 team di due organizzazioni.

La ricerca sottolinea che le or-

ganizzazioni che sono disposte a stimolare il comportamento espansivo devono contare su leve gestionali che favoriscano l’empowerment del team. Magni e Maruping osservano che le diverse dimensioni di empowerment influenzano la motivazione individuale ad esplorare e favoriscono la consapevolezza individuale di essere in grado di trasformare tale volontà in azione. L’empowerment si basa sullo sviluppo di un atteggiamento positivo condiviso, che spinge i



Massimo Magni

membri del team a essere proattivi e sperimentatori. Inoltre, può favorire l’esplorazione facendo leva sull’autonomia dei membri del team. In effetti, i team che percepiscono di avere disegno nel decidere come perseguire i loro obiettivi hanno maggiori probabilità di riuscire a organizzare le loro attività bilanciando il tempo da dedicare alle loro attività correnti e alle attività sperimentali.

Paola Zanella

RICONOSCIMENTI E PREMIAZIONI

Alberto Alesina, Carlo Favero e Francesco Giavazzi

hanno vinto l’edizione 2015 dell’Addington Prize for Measurement del Fraser Institute, un think tank canadese indipendente. Alesina insegna ad Harvard ed è stato due volte Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professor alla Bocconi; Favero e Giavazzi sono professori ordinari dei dipartimenti di Finanza e di Economia della Bocconi. Il paper premiato è *The Output Effect of Fiscal Consolidation Plans*, che si chiede se forti riduzioni del deficit pubblico riducono il prodotto interno in modo significativo.



Carlo Favero



Alberto Alesina



Francesco Giavazzi

Ferdinando Pennarola (Dipartimento di management e tecnologia) ha ricevuto

il primo Sandra Slaughter Service Award dall’Association for Information Systems nel corso dell’annuale ICIS Conference di Fort Worth, Texas. Il premio riconosce chi, associato da tempo, si è distinto per la leadership e il servizio reso all’associazione.



Ferdinando Pennarola

Hannes Wagner (Dipartimento di finanza) e tre coautori, Marco Becht, Julian Franks e Jeremy Grant, si sono aggiudicati l’Asia Asset Management CAMRI Prize in Asset Management (AAM-CAMRI)

con lo studio intitolato *The Returns to Hedge Fund Activism: An International Study*. Gli autori hanno avuto la possibilità di presentare la loro ricerca nel corso di due diverse ceremonie di premiazione, che si sono svolte a Singapore e Hong Kong.



Hannes Wagner

NEL SISTEMA SANITARIO NAZIONALE UN LAVORATORE SU CINQUE FA TANTA PANCHINA

Il buon funzionamento del Sistema sanitario nazionale è sempre più condizionato dalla forte incidenza delle limitazioni alla mansione. *L’analisi Le inidoneità e le limitazioni lavorative del personale Ssn* (a cura di **Carlo De Pietro, Guglielmo Pacileo, Agnese Pirazzoli e Marco Sartirana** del Cergas Bocconi) calcola che le inidoneità (totali, parziali, permanenti o temporanee) riconosciute solo nell’ultimo decennio interessino l’11,8% del personale, ovvero circa 82.600 lavoratori sui 700.000 impiegati dal Ssn. “Considerando che l’analisi non poteva andare più indietro nel tempo per la difficile reperibilità della documentazione”, afferma De Pietro, “e che, anche nell’ambito del periodo considerato, si è persa traccia di molte limitazioni registrate nei primi anni, l’effettiva incidenza delle inidoneità è più alta. Dire che il fenomeno interessa un lavoratore su cinque può essere considerata una stima prudenziale”. Inoltre, i dipendenti inidonei aumentano in modo significativo al crescere dell’età e i dipendenti del Ssn stanno invecchiando rapidamente. Gli inidonei sono meno del 4% nella fascia di età tra i 25 e i 29 anni, ma il 24% tra i 60 e i 64. L’età media dei dipendenti si approssima ormai ai 50 anni e aumenta al ritmo di un anno ogni 24 mesi. Così, se gli ultimi dati disponibili, che risalgono alla fine del 2011, attestano un’età media di 47,3 anni, è lecito attendersi che oggi sia di un paio di anni più alta e che continui a crescere. Le inidoneità si concentrano soprattutto nei ruoli operativi di tipo socio-assistenziale.

**L'ESPERIENZA BOCCONI NON TERMINA
COL PERCORSO DI STUDI.
È UN VIAGGIO CHE DURA TUTTA LA VITA.**



**LA COMMUNITY
CHE FA LA DIFFERENZA**

La community degli Alumni Bocconi è fatta di volti, storie ed esperienze.

Non si smette mai di imparare, tanto a scuola quanto nella vita. E la community degli Alumni è un'inesauribile fonte di ispirazione e di crescita.

Continuiamo insieme questo viaggio, fatto di tante tappe e tante opportunità.

**Cinque episodi a intervista doppia per scoprire
tutto il valore di essere Socio.**

[Guarda il terzo video](#)

Associati alla BAA



PERCHÉ SANREMO È SANREMO

Ogni febbraio Sanremo, in occasione del Festival, si trasforma in una giungla di giornalisti, speaker e videoreporter. Per questa 66esima edizione, lo Student media center della Bocconi sarà presente con 14 inviati. I prescelti di **Bocconi Tv** sono 10 e si divideranno tra sala stampa e strade, per raccontare il festival con la voce degli spettatori. «Avremo due format: uno mattutino seguito da un tg, e un altro serale con un riassunto della giornata costruito con le interviste realizzate per le strade e quelle esclusive ai cantanti», dice **Aura di Flaviano**, direttrice di Bocconi tv, a cui piacerebbe intervistare Patty Pravo. A rappresentare **Radio Bocconi** saranno in 4 e seguiranno il festival dalla sala stampa. «Sarà un'opportunità per permettere alla Radio di diventare un'entità scindibile dalla realtà universitaria e un buon prodotto per chiunque la accenda da casa», spiega **Alberto Favro** che spera di intervistare Enrico Ruggeri. (bc)

Andrea Resti, docente presso il Dipartimento di finanza dell'Università Bocconi, è stato nominato consulente del Parlamento europeo di Strasburgo per la vigilanza bancaria. «Il mio compito sarà quello di dare supporto al Comitato per gli affari economici e monetari (Econ) e in particolare al suo gruppo di lavoro sull'Unione bancaria (Banking Union Working Group, Buwg) fornendo consulenza indipendente sui temi dell'unione bancaria e specialmente del meccanismo di vigilanza unico», spiega Resti. «L'incarico, assegnatomi dopo una selezione pubblica durata alcuni mesi, richiederà rapporti scritti e testimonianze orali su temi per i quali di volta in volta la Commissione deciderà di attivarmi», aggiunge, «e ha durata di 4 anni a partire da questo momento».

Resti è stato vicepresidente del comitato consultivo ("Banking Stakeholder Group") dell'Autorità bancaria europea (Eba) per due mandati. Tra i corsi insegnati da Resti alla Bocconi ci sono Credit risk management and measurement; Gestione dei rischi e valore nelle banche e nelle assicurazioni; Private banking.



Andrea Resti

Nelle startup di Berlino si cresce velocemente. Parola di Mario

«È semplice: ti iscrivi a Greetzly e scegli una celebrità a cui inviare una richiesta di video personalizzato, per esempio degli auguri per il tuo migliore amico. Basta offrire una somma che verrà in parte devoluta ad una delle 39 charities con cui collaboriamo, tra cui Wwf, Unicef e Caritas». Così **Mario Arabov**, venticinquenne all'ultimo anno di Management alla Bocconi, racconta della sua esperienza presso una startup a Berlino: «Cercavo uno stage e potevo scegliere tra una società di consulenza, una multinazionale tedesca e questa startup appena nata, Greetzly. L'idea di utilizzare la fama per fare del bene mi ha conquistato». Così Mario si è trasferito nella capitale

tedesca, ha cominciato come stagista e ora, dopo soli 5 mesi, è già responsabile dello sviluppo del mercato italiano: «Sostanzialmente faccio recruiting di celebrità», dice.

La piattaforma per ora è attiva in Austria, Germania, Francia, Svizzera, Serbia e Italia. Per l'Italia nelle scuderie di Greetzly troviamo, tra gli altri, «Alex



Mario Arabov

Belli, Maurizia Cacciatori, i giocatori dell'Orlandina Basket e i PanPers», racconta Mario, che è tornato in Italia per incontrare i partner e per sostenere il suo ultimo esame.

«A Berlino si respira creatività». La sede di Greetzly si trova nella "factory", uno spazio di coworking finanziato in parte da Google, dove hanno sede anche gli uffici di Uber e SoundCloud, «un ambiente giovane e stimolante», così lo definisce Mario, che sogna un giorno di lanciare una startup tutta sua. Al suo rientro in Germania coordinerà il team Italia, formato da lui e altre 4 persone: «Non mi aspettavo di crescere così tanto in così poco tempo».

Benedetta Ciotto



BOCCONIANI IN CARRIERA

Silvia Bagliani (laureata in Economia aziendale nel 1992)



è stata nominata general manager della divisione Snacks di Mondelez International in Italia. È entrata in Mondelez 18 anni fa.

Elena Goitini (laureata in Economia aziendale nel 1994) è il nuovo direttore regionale Sud di Unicredit. È in Unicredit dal 2002.



Marco Monastero (laureato in Economia aziendale nel 2000) è stato nominato senior sales manager di Kairos Partners. Proviene da Goldman Sachs Asset Management.

Calogero Porrello (laureato in Giurisprudenza nel 2003) è il nuovo responsabile dell'ufficio legale di Kairos Investment Management. Proviene da Bonelli Erede Pappalardo.

Piero Pracchi (laureato in Economia aziendale nel 2004) è il nuovo senior director brand & digital Whirlpool Emea. Già nel gruppo, Pracchi ha guidato il settore marketing nel Regno Unito per Hotpoint e Indesit.

Massimo Romani (Mba SDA Bocconi nel 2006) è il nuovo amministratore delegato di Amadori. Proviene da Grandi Salumifici Italiani, dove ricopri il ruolo di direttore generale.



Alessandro Rongo (laureato in Economia aziendale nel 2001) è il nuovo marketing manager di Invesco. Arriva da Bcc Retail.

Alessandro Seghi (laureato in Economia aziendale nel 1999) assume l'incarico di direttore commerciale dei settori marketing e commerciale della divisione Alpitour e di marketing strategico del gruppo. Proviene dal gruppo Bluvacanze.



Un'altra musica negli affari esteri

Giuseppe Scognamiglio, alumnus Bocconi e neo ambasciatore in Kuwait, sognava di diventare direttore d'orchestra ma il mondo lo ha conquistato con la diplomazia

di Lorenzo Martini @

Qualche scatolone è ancora in viaggio in mezzo all'Atlantico, in attesa di completare il lungo tragitto che da Buenos Aires porta a Kuwait City. A destinazione lo aspetta il legittimo proprietario, **Giuseppe Scognamiglio**, classe 1967, ex console generale nella città argentina e, da qualche settimana, trasferitosi proprio nella capitale del Kuwait per ricoprire il ruolo di Ambasciatore italiano. Ufficiale di Marina, con diversi incarichi all'attivo da L'Avana a Il Cairo ma anche all'interno della Farnesina, Scognamiglio è al primo incarico come massimo rappresentante istituzionale dell'Italia in un paese straniero. Un punto di partenza ma anche il primo traguardo di un percorso iniziato molto ma molto distante. «In effetti appena prima di cominciare la Bocconi ero convinto di voler fare il compositore e direttore d'orchestra (è diplomato in pianoforte, nda)», racconta l'ambasciatore, «e anche quando ho scelto economia non pensavo alla carriera diplomatica. Poi l'interesse è cresciuto strada facendo al punto che dopo la laurea e il servizio militare in Marina mi è stato chiaro che volevo lavorare in questo ambito».

→ **La laurea in economia come cambia il suo approccio alla professione rispetto a un percorso più tradizionalmente legato alle scienze politiche o alla giurisprudenza?**

È un valore aggiunto molto importante. Il ruolo di ambasciatore oggi ha sempre più aspetti manageriali da assolvere e in questo la formazione aziendale è utile. Organizzazione del lavoro, gestione delle risorse umane, bilancio, sono competenze preziose e che forse tradizionalmente sono sempre mancate a chi viene da altri studi. L'analisi politica, la capacità di creare rapporti e la conoscenza delle istituzioni sono ancora il cuore del mestiere, ma oggi chi interpreta il mio ruolo è anche ambasciatore delle aziende, del Made in Italy, ed è par-

te in causa nel creare commercio, favorire scambi, incentivare il business.

→ **Avana, Il Cairo, Buenos Aires, a leggere tutte in fila le città nelle quali ha vissuto ci si fa l'idea di una carriera professionale molto affascinante ma nomade per definizione. Quali attitudini personali occorre avere per sopportare le rinunce che questo menage comporta soprattutto sul piano delle relazioni umane, affettive?**

Chi fa il diplomatico ha il privilegio di viaggiare molto e soprattutto di conoscere i paesi non come un turista, ma entrando nel cuore, nella vita istituzionale, culturale, artistica, economica. È vero però che a ogni cambiamento noi muoriamo e rinasciamo, come l'araba fenice. Da un posto all'altro ci portiamo dietro molta esperienza e qualche contatto, che oggi è più facile mantenere anche grazie a internet e ai social, ma a lungo è stato un capitale che ogni volta rischiava di perdersi. Ricordo le difficoltà quando ero a Cuba e internet non c'era, i collegamenti pochi e lentissimi, e anche telefonare costava 6 dollari al minuto... le relazioni erano difficili, ogni tipo di relazione.

→ **Si è mai completamente preparati ad affrontare un mestiere centrato sulle relazioni personali e dunque sempre con un quid di imprevedibilità?**

La cesura tra accademia e mondo del lavoro, in questo settore, è più marcata che altrove. L'esperienza qui è quasi tutto; il lavoro di relazioni è fatto di protocolli e formalità, che non sono forma ma sostanza, e di occasioni solo apparentemente informali, come cocktail, incontri, celebrazioni, durante le quali ogni gesto che si compie rappresenta il proprio paese. Ci si deve sentire ambasciatori 24 ore su 24, a patto che questa consapevolezza non ci impedisca di essere spontanei, perché l'obiettivo finale è creare relazioni vere, rapporti affidabili.

→ **In questo senso, Italia e Kuwait hanno una buona tradizione diplomatica, rafforzata dall'impegno italiano contro l'invasione irachena negli anni Novanta. Questo significa che le è toccato un compito semplice?**

Beh... è il mio primo incarico da ambasciatore, forse hanno voluto darmi una partenza soft... Qui in Kuwait, in effetti, c'è un capitale di simpatia che accompagna da sempre gli italiani. Noi non siamo bravi a capire queste cose e fino a oggi

abbiamo forse un po' trascurato questo paese. Ora è il momento di far crescere e approfondire le relazioni, anche perché il Kuwait offre grandi opportunità da ogni punto di vista, ha un piano di sviluppo piuttosto ambizioso, necessità di ampliare la propria economia, molte possibilità nelle infrastrutture. Non ci deve spaventare la mancanza di risorse o di contatti, occorre innanzitutto rafforzare il dialogo politico.

→ **Il suo predecessore, in effetti, è stato parte attiva nell'accordo quasi concluso tra il governo kuwaitiano e Fiumeccanica per la fornitura di alcuni velivoli Eurofighters Typhoon...**

Senza rapporti diplomatici non si arriverebbe ad accordi di questa importanza, soprattutto con paesi, come il Kuwait, nei quali il dialogo istituzionale è vissuto come una parte della trattativa. Quello sugli Eurofighters, anche se firmato da Fiumeccanica, è di fatto un dialogo governo-governo... Intendiamoci: noi non siamo l'Ice, sviluppare gli affari delle aziende italiane nel paese non è il nostro primo obiettivo, però anche per le pmi è importante dimostrare di avere alle spalle l'appoggio del governo del proprio paese.

→ **Prima di arrivare a Kuwait City lei è stato a capo del più grande consolato italiano all'estero, a Buenos Aires. Che differenza c'è tra essere console in una grande realtà o ambasciatore in una relativamente piccola?**

L'esperienza di Buenos Aires è stata entusiasmante. Il lavoro consolare è diverso, ancora più manageriale per certi aspetti perché occorre far funzionare al meglio un ufficio, in questo caso vastissimo, che deve servire la collettività sotto molti punti di vista. E spesso si deve anche autofinanziare con eventi e iniziative. Noi abbiamo raccolto risorse in modo creativo, organizzando concerti, fiere, mettendo insieme comunità italiane, aziende locali, sponsor, istituzioni. Ma c'è anche un lato umano importante perché il lavoro di console incide e agisce sulla realtà e sul destino delle singole persone. Ogni cartellina che si prende in mano contiene un piccolo o grande caso umano. Il console è un mix tra sindaco e arcivescovo.

Considerata com'è andata, a Buenos Aires, all'ultimo sindaco (Mauricio Macri, eletto da poco presidente dell'Argentina) e all'ultimo arcivescovo (Jorge Bergoglio, oggi papa Francesco), Scognamiglio ha di che essere ottimista... ■

Italia, Danimarca e Francia: le tappe universitarie

Napoletano ma cresciuto a La Spezia, 48 anni, **Giuseppe Scognamiglio** si è laureato in Bocconi nel 1992 in economia aziendale e ha conseguito il Master Cems (Community of European Management Schools) in Danimarca. Nella convinzione ad affrontare la carriera diplomatica è stata decisiva l'esperienza Erasmus a Parigi compiuta proprio durante gli anni dell'università, «ma anche il clima di relazioni internazionali che comunicava lo stesso percorso di studi in Bocconi. Per me che venivo da una realtà relativamente provinciale come quella dello spezzino il contatto quotidiano che i compagni stranieri e lo studio dell'economia su scala mondiale furono una grande e bellissima scoperta». Anche la laurea in Economia aziendale, in realtà, è frutto di un cambio in corsa. «Ero deciso a prendere l'indirizzo di Economia politica», ricorda Scognamiglio, «poi un giorno, l'assistente di un professore con il quale facevo il viaggio in treno dalla Liguria mi consigliò l'indirizzo aziendale per completare al meglio la formazione umanistica del liceo classico. Col senso di poi devo dire che aveva ragione anche se l'esperienza mi ha insegnato che nessuna decisione è senza ritorno per la carriera professionale».





**Orario di lavoro
A ognuno il suo**



Flessibilità di tempo e spazio: così lo smart work (da non confondere con il telelavoro) cambierà la cultura e l'organizzazione della vita. In Europa ci credono, in Italia ci si riprova partendo dal decreto sul lavoro agile

di Maurizio Del Conte @



Maurizio Del Conte
Professore associato
di diritto del lavoro della
Bocconi, è presidente
dell'Anpol, Agenzia
nazionale per le politiche
attive del lavoro



Il lavoro subordinato sta cambiando pelle e il luogo di lavoro non è più inscindibilmente legato alla sede fisica dell'azienda. Le tecnologie informatiche a basso costo rendono possibile ed economicamente conveniente organizzare la prestazione da remoto. Il modello organizzativo del lavoro che supera i tradizionali vincoli di luogo viene oggi comunemente chiamato lavoro agile o, con termine anglofono, smart work. È chiaro che non tutto il lavoro può, almeno al livello di tecnologia attuale, essere svolto da remoto e che il bacino potenziale di utilizzo del lavoro agile si concentra soprattutto nelle mansioni impiegazie. Sono ormai diverse le imprese che hanno avviato sperimentazioni di lavoro agile. I benefici, infatti, sono noti: maggiore soddisfazione dei dipendenti, che possono gestire meglio i tempi di lavoro e l'organizzazione della vita familiare, riducendo i tempi di spostamento casa-lavoro-casa; riduzione dell'assenteismo; aumento della produttività per ora lavorata; riduzione dei costi energetici, immobiliari e di manutenzione. Ma questi benefici si estendono anche alla collettività grazie alla diminuzione del traffico, dell'inquinamento e dei costi di welfare pubblico destinato all'assistenza familiare, sia dei minori che degli anziani. Eppure, nonostante i vantaggi di questa innovativa modalità di lavoro siano così rilevanti, fino a ora la sua diffusione è stata relativamente modesta. Il problema, a sentire aziende e sindacati, sta soprattutto nell'assenza di un quadro di riferimento normativo certo. Infatti, la sola disciplina riferibile al lavoro da remoto è l'accordo interconfederale del 9 giugno del 2004, che ha recepito l'accordo europeo quadro sul telelavoro del 16 luglio 2002. Ma, mentre in altri paesi europei come il Regno Unito, l'Olanda e i paesi scandinavi, il telelavoro si è sviluppato in modelli organizzativi flessibili e facilmente adattabili alle diverse posizioni lavorative, insomma in vero smart work, in Italia si è progressivamente appesantito di una serie di vincoli fino a renderlo praticabile e praticato solo in una limitata cerchia di attività, generalmente di basso valore professionale, come quelle dei call center. Il passaggio al lavoro agile è, quindi, figlio della necessità di andare oltre il modello di telelavoro che, nel nostro paese, è stato tradotto in una mera riproduzione in ambiente domestico della attività normalmente svolta in ufficio. In altri termini, è necessario consentire che il lavoro da remoto si svolga secondo modalità differenti da quelle ordinarie e che, conseguentemente, le imprese siano libere di organizzare e valutare la prestazione del lavoratore secondo modelli innovativi, nel rispetto dei principi inderogabili del diritto del lavoro.

Per questa ragione il governo ha presentato un disegno di legge, costituito da un articolato snello, con lo scopo di ri-



solvere le preoccupazioni e i dubbi fin qui emersi, legati soprattutto ai trattamenti normativi e retributivi e alla copertura assicurativa contro gli infortuni.

Viene, innanzitutto, fissata una definizione del lavoro agile come modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Non, perciò, una nuova tipologia contrattuale ma, più semplicemente, una modalità organizzativa che preveda: a) l'esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, ed entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva; b) la possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa; c) l'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali.

L'accordo potrà essere liberamente stipulato sia a contratto di lavoro in corso che in fase di sua costituzione e le parti potranno sempre decidere di tornare alle modalità di tempo e di luogo ordinarie.

Sono previsti, tra gli altri, il diritto alla parità di trattamento economico e normativo, il rispetto dei tempi di riposo del lavoratore, il diritto alla sicurezza e alla tutela assicurativa Inail contro i rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. Quest'ultima previsione è stata particolarmente invocata dalle imprese che oggi, per timore di rimanere scoperte, spesso stipulano una seconda polizza infortuni privata, raddoppiando così i costi assicurativi.

Infine, va segnalato che la contrattazione collettiva che introduce forme di lavoro agile sarà incentivata attraverso le norme sulla defiscalizzazione della contrattazione di produttività.

Con la legge sul lavoro agile si rende moderno il lavoro subordinato, sul quale il Jobs Act ha fatto un grandissimo investimento portandolo a essere la forma contrattuale più conveniente per le imprese. Nella convinzione che le nuove tecnologie, lungi dall'essere una minaccia all'occupazione, possono invece migliorare le condizioni di lavoro e allargare la platea della popolazione attiva. ■

E ora portiamo casa (e

Federico Golla, ad e presidente di Siemens, racconta la rivoluzione
di Claudio Todesco @

Siemens Italia sperimenta forme di lavoro agile dal 2011. Oggi i dipendenti che praticano su base volontaria lo smart working sono il 50% della forza lavoro, all'incirca 1.700 su 3.400. «Il nostro obiettivo è arrivare vicini al 100% di adesioni», afferma **Federico Golla**, amministratore delegato e presidente di Siemens, azienda partner del [Diversity management lab](#) di SDA Bocconi da anni impegnato a studiare e implementare il lavoro agile nelle organizzazioni. «Grazie allo smart working il numero di ore lavorate perde d'importanza rispetto al raggiungimento di un risultato. La cultura della performance sostituisce i vincoli spazio-temporali. I dipendenti lavorano meglio, sono più soddisfatti e quindi di produttivi. L'azienda ha un vantaggio competitivo nell'attrarre nuove generazioni che apprezzano la concezione smart del lavoro. Il successo passa attraverso l'innovazione tecnologica e organizzativa».

→ **Quali sono i cambiamenti necessari nel modello di leadership affinché lo smart working funzioni efficacemente?**

Il leader deve imparare a guidare un gruppo di professionisti che non vede quotidianamente, serve uno sforzo aggiuntivo di lavoro in remoto che però alla fine paga. Ma il grande cambiamento culturale e psicologico riguarda la libertà nella gestione del lavoro: lo smart working lascia ampi margini d'iniziativa al



Quindici anni di Diversity management lab

Tre edizioni, nel 2014, nel 2015 e il prossimo 18 febbraio. Lo smart work sarà celebrato per il terzo anno durante la [Giornata del lavoro agile](#), lanciata dal Comune di Milano e della quale è partner promotore [SDA Bocconi](#) con il suo [Diversity management lab](#). Un'iniziativa che l'anno scorso ha fatto risparmiare 170 mila chilometri ai dipendenti delle 150 aziende aderenti e che spinge l'acceleratore su un modo diverso di concepire il lavoro in azienda, ma che, come mette in luce l'attività del Lab, non trova sempre terreno fertile nelle aziende, ancora spesso (e troppo) legate alla logica del cartellino da timbrare. Tanto che, secondo i dati del Lab sulla percezione dei lavoratori riguardo alle pratiche di gestione della diversità e del bilanciamento vita-lavoro, pochi di questi riconoscono forme di flessibilità nella propria azienda e secondo 6 lavoratori su 10 la flessibilità non verrebbe concordata neppure in casi di richieste specifiche e "ragionevoli". Ma le analisi del Lab non si fermano al lavoro agile. Più in generale, sono le pratiche di diversity a essere applicate ancora poco e a macchia di leopardo. Nei 15 anni della sua attività, il Diversity management lab ha preso in esame tutti gli aspetti del tema in azienda, analizzando, grazie anche alla realizzazione di uno stretto network con le imprese, la diffusione e gli impatti delle pratiche per la gestione delle differenze di età, cultura ed etnia, genere, orientamento sessuale e della conciliazione della vita privata e lavorativa.

vita privata) in ufficio

soluzione culturale in atto e come cambia il ruolo dei leader

singolo ed è una cosa che non tutti apprezzano o sono in grado di gestire, preferendo un modello gerarchico più strutturato. I concetti di delega e fiducia diventano cruciali.

→ **È un modello che funziona soprattutto per professionalità elevate?**

Noi siamo partiti dalle professionalità, chiamiamole così, stanziali cui corrisponde normalmente un contenuto intellettuale superiore. Ma non c'è più distinzione fra colletti bianchi e blu, fra lavoro intellettuale e manuale. Il modello di smart working è applicabile a ogni dipendente che si connetta alla rete di colleghi tramite smartphone o computer.

→ **Serve una più diffusa cultura della responsabilità?**

Sì e perciò va amplificato l'effetto di appartenenza, per esempio con un programma d'acquisto progressivo di azioni da parte dei dipendenti. Un azionista, per quanto minuscolo, ha una condotta lavorativa dettata da maggiore senso di responsabilità verso l'azienda. Dei 320mila dipendenti di Siemens nel mondo, il 50% circa possiede un'azione della società.

→ **La concezione di ufficio individuale è obsoleta?**

Non ha più ragione di esistere. All'interno dell'azienda, il lavoratore occupa di giorno in giorno, di ora in ora spazi fisici diversi, esattamente come in città passeggiava, entra in un negozio, va in metropolitana. Cambia anche la concezione del tempo. Non c'è più la distinzione netta fra la sfera lavorativa e quella privata: nell'arco di una giornata un lavoratore può programmare liberamente quando passare dalla prima alla seconda. Ecco perché nella fase iniziale lo smart working è



apprezzato soprattutto dalle donne che devono gestire l'attività lavorativa e il ruolo di madre.

→ **Il lavoratore non corre il rischio di sentirsi isolato e/o temere di essere escluso dalle dinamiche aziendali?**

Al contrario, la ridefinizione degli spazi aziendali incrementa le opportunità di conoscenza e di scambio fra colleghi. Siemens sta costruendo una nuova sede a Milano che tiene conto dell'esigenza di fruire del tempo libero sul luogo di lavoro, con palestra, spaccio alimentare, orti da affidare ai dipendenti. Un tempo si portava il lavoro a casa, oggi si porta il privato in ufficio.

→ **È un cambiamento culturale importante: l'Italia è pronta?**

Non lo è. Siamo notoriamente lenti nell'adottare nuove tecnologie e modi d'operare. Ma se grandi aziende dotate di responsabilità sociale come Siemens non stimolano il cambiamento, chi altro lo farà? ■

Città agili e a misura di lavoratore

Chiara Bisconti, alumna Bocconi e assessore di Milano, da tre anni promuove la Giornata del lavoro agile. «Ripensare gli spazi e wi fi: così i comuni acquistano valore»

«Chiamiamolo lavoro agile», propone **Chiara Bisconti**, assessore al Benessere, qualità della vita, sport e tempo libero, risorse umane, tutela degli animali, verde, servizi generali del Comune di Milano. «È un termine che abbiamo coniato a Milano ed è usato nel disegno di legge in discussione». Laureata in Bocconi nel 1991, in aspettativa dalla posizione di hr director di San Pellegrino per «mettermi al servizio della comunità», Bisconti è la promotrice della [Giornata del lavoro agile](#), la cui terza edizione è il 18 febbraio 2016.

→ **Il lavoro agile è un valore per la città?**

Lo è, perché può cambiare profondamente la qualità della vita e l'impatto sull'ambiente. Lo dicono i dati che abbiamo mi-



surato durante le Giornate del lavoro agile cui hanno aderito 8mila persone: ogni lavoratore ha percorso 50 chilometri in meno con l'automobile e ha risparmiato due ore del suo tempo. Il risultato è una riduzione dei picchi di traffico d'ingresso in città e di emissioni di CO2. Mi piace pensare che le due ore risparmiate possano essere occupate per essere cittadini attivi. La città che si attrezza strutturalmente per facilitare il lavoro agile è una città più ospitale in senso lato.

→ **Che cosa possono fare i comuni per agevolare lo smart working?**

Possono stimolare la riflessione sui luoghi di lavoro innovativi, come gli spazi di co-working. Diffondere il wi-fi anche all'aperto, con le isole digitali. Ripensare gli spazi, per esempio attrezzando le piscine con tavoli e sedie dove è possibile lavorare o studiare fruendo del wi-fi gratuito.



Chi guadagna e chi no

L'adozione dello smart working comporta per tutti, dall'organizzazione al dipendente, vantaggi ma anche alcuni svantaggi sia in termini economici che di relazione e psicologici. Unico punto fermo la necessità di avviare processi di delega e responsabilizzazione individuale

di Simona Cuomo @



SIMONA CUOMO
Coordinatrice del Diversity
management lab
di SDA Bocconi

→ Si registrano resistenze all'idea di lavoro agile?

Ce ne sono di due tipi. La più forte proviene dal campo dei datori di lavoro, che temono di perdere il controllo sulle performance dei lavoratori. Eppure uno degli effetti positivi ottenuti dalle aziende con l'introduzione del lavoro agile è proprio lo spostamento dell'attenzione dal tempo passato in ufficio ai risultati raggiunti. Il lavoro agile non comprime la libertà individuale in luoghi e orari precisi e perciò permette alle persone di autoregolarsi.

→ E il secondo tipo di resistenza?

Riguarda la copertura contrattuale del lavoratore agile che oggi può essere oggetto di controversie legali e assicurative. I due aspetti saranno sanati con l'introduzione della legge in discussione in Parlamento. Ora si tratta di rassicurare le Pmi italiane circa la sicurezza e i vantaggi di questa nuova forma di lavoro.

→ Le pubbliche amministrazioni sono a loro volta grandi datori di lavoro: Milano usa lo smart working?

Il Comune di Milano è un datore di lavoro per 15mila persone, con le partecipate si arriva a 30mila. Stiamo portando negli uffici le pratiche di lavoro agile. Abbiamo introdotto orari flessibili e sburocratizzato alcuni aspetti legati ai permessi. Stiamo mettendo a punto una piattaforma informatica che consentirà ai dipendenti di lavorare ovunque nelle sedi del Comune diffuse sul territorio.

→ È stata l'attività di hr director a ispirare il suo impegno verso lo smart working?

In Nestlé, dove lo si pratica da sette-otto anni, ho toccato con mano i vantaggi del lavoro agile. Mi è sembrato naturale promuoverlo su scala cittadina. ■

Per molte organizzazioni la principale barriera all'implementazione del lavoro agile ha a che fare con la cultura. L'acquisto e diffusione di nuove tecnologie e la riorganizzazione degli spazi e delle postazioni di lavoro da soli non sono di fatto sufficienti. La diffusione della fiducia e il focus sulla responsabilità personale sono la chiave del successo. L'introduzione del lavoro agile in azienda deve quindi essere accompagnata da un cambiamento culturale e organizzativo e non può ridursi a uno strumento per fare saving sui costi. Questo implica una rivoluzione dello stile manageriale e del modello di leadership di riferimento che deve indirizzare la propria azione superando le misure artificiali della performance, quali il tempo e la presenza, per focalizzarsi invece sui risultati ottenuti e il raggiungimento degli obiettivi. È dunque necessario investire sui processi di delega e di rilascio di margini di autonomia e responsabilità individuale, avendo in premessa interiorizzato il valore della diversità che porta ad apprezzare e a integrare modalità di lavoro parzialmente differenti dallo standard, evitando comportamenti di fastidioso controllo fine a se stesso. ■



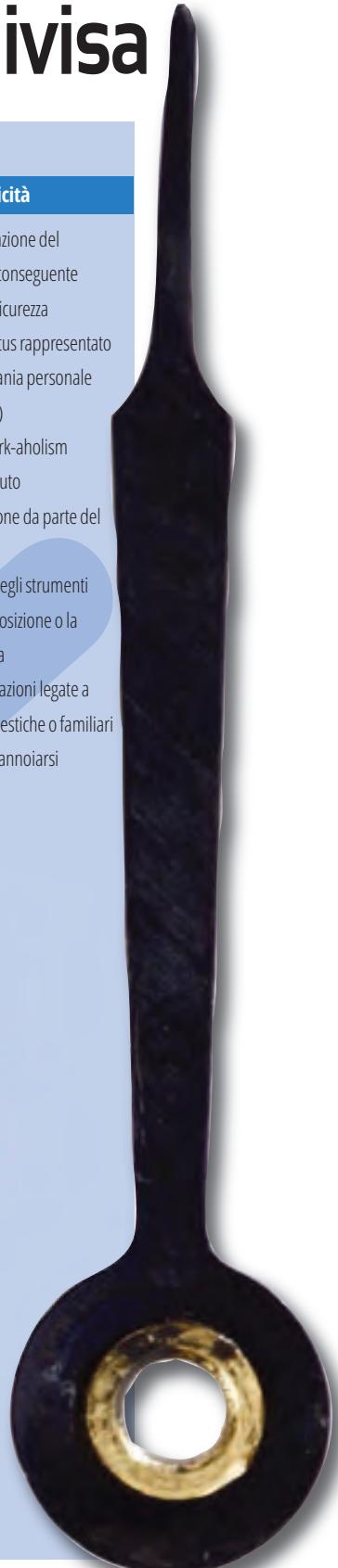
Oltre i luoghi comuni

Stefano Bosoglio, del Diversity management lab, sfata alcuni miti e luoghi comuni che avvolgono lo smart work. Al contrario di quanto si pensa, infatti, introdurre il lavoro agile in un'organizzazione non comporta necessariamente una riduzione di spazi visto che è necessario prevedere sia zone comuni che spazi privati. Inoltre serve immaginare nuove regole per mantenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata.



chi perde se la scrivania è condivisa

L'AZIENDA		IL LAVORATORE	
Vantaggi	Criticità	Vantaggi	Criticità
<ul style="list-style-type: none"> → Risparmio economico (costi affitti e spese per riscaldamento/ raffreddamento e risparmio energetico) → Cross fertilization grazie alla desk rotation → Aumento della collaborazione, anche tra team/funzioni differenti (aumentano gli spazi ad hoc per la socializzazione) → Aumenta innovazione e diminuisce il conformismo dei processi decisionali → Diminuzione costi del lavoro straordinario → Riduzione dell'assenteismo (è possibile essere operativi anche se in malattia o se si deve assistere un familiare in difficoltà) → Riduzione dei costi dei benefit per la mobilità (rimborsi/in-dennità per spese di trasporto e pasti) → Incremento brand reputation e quindi politiche di employer branding e retention → Miglior clima: aumenta engagement, identificazione e quindi produttività individuale 	<ul style="list-style-type: none"> → Costi per adeguamento infrastrutture tecnologiche → Possibili problemi di sovrappopolamento se tutti i lavoratori sono in sede → Possibili problematiche sindacali → Lacune legislative (sicurezza sul lavoro) → Necessità di ripensare l'organizzazione interna del lavoro e i sistemi HR → Cultura organizzativa legata al controllo e alla presenza come indicatore di performance 	<ul style="list-style-type: none"> → Aumenta la socializzazione grazie alla creazione di spazi sociali (per esempio la zona caffetteria) e al fatto che si cambia vicino di scrivania (desk rotation) → Miglior conciliazione ed equilibrio vita-lavoro → Maggiore motivazione intrinseca e soddisfazione verso il proprio task e ambiente di lavoro → Minore stress 	<ul style="list-style-type: none"> → Spersonalizzazione del desk/scrivania e conseguente sentimento di insicurezza → Perdita di status rappresentato dall'ufficio / scrivania personale (controllo sociale) → Rischio di work-aholism → Necessità di auto responsabilizzazione da parte del singolo → Limitazione degli strumenti informatici a disposizione o la connessione lenta → Possibili distrazioni legate a incombenze domestiche o familiari → Possibilità di annoiarsi





C'è anche l'Italia nella nuova alba economica

Eliminate le sanzioni, riparte in Iran una nuova corsa (a ostacoli) all'oro in diversi settori in cui i

di Paolo Magri @

«Non abbiamo fatto la rivoluzione per il prezzo dei meloni», rispondeva l'ayatollah Khomeini a chi gli contestava il fatto che, malgrado le grandi promesse rivoluzionarie, il paese sperimentasse le stesse, se non peggiori, difficoltà economiche dell'epoca dello shah. A quasi quarant'anni di distanza dalla rivoluzione, il prezzo dei meloni – e, in generale, la situazione economica del paese – torna protagonista per spiegare uno dei maggiori avvenimenti che hanno segnato l'anno che si è appena concluso: la firma dell'accordo tra Teheran e paesi del gruppo P5+1. Nelle pessime condizioni dell'economia del paese è infatti possibile rintracciare la migliore spiegazione della decisione di scendere a compromessi con la comunità internazionale per quanto riguarda il programma di sviluppo nucleare.

Se, dunque, la molla economica ha rappresentato lo stimolo principale al negoziato, appare spontaneo domandarsi che cosa può succedere ora. Un grande attivismo tra le diplomazie europee si è registrato fin dall'indomani della firma dell'accordo, con Italia, Germania e Francia impegnate in una



PAOLO MAGRI
Direttore dell'Ispi, Istituto
per gli studi di politica
internazionale, in Bocconi
insegna Government
and international
organizations:
trends and careers

rinnovata danza di corteggiamento nei confronti di Teheran, libera dai lacci delle sanzioni. Se la Germania è al momento il primo partner economico e commerciale di Teheran all'interno dell'Ue, il nostro paese, stabile al secondo posto, potrebbe riuscire nei prossimi anni a riconquistare quelle quote di mercato perse negli ultimi anni a seguito dell'imposizione delle sanzioni. In questo senso, la recente crisi che ha coinvolto Iran e Arabia Saudita, e che ha portato alla rottura delle relazioni diplomatiche tra i due paesi, non pare rappresentare un ostacolo per le imprese europee desiderose di tornare a fare affari con Teheran.

→ ENERGIA, AUTO E COSTRUZIONI

Quello iraniano è un mercato da 79 milioni di abitanti, che vanta una forte componente di popolazione giovane e istruita: il 60% della popolazione ha meno di 30 anni, il tasso di scolarizzazione raggiunge il 99%. Inoltre, pur piegata da elementi sia congiunturali che strutturali, l'economia iraniana rimane pur sempre la seconda economia dell'area Mena, preceduta soltanto dall'Arabia Saudita. Ecco allora che con il sollevamento delle sanzioni, a partire dal gennaio 2016, si può aprire una vera e propria corsa all'oro, soprattutto in alcuni settori. Il settore dell'energia in



conomia di Teheran

paesi europei potranno essere protagonisti

primis: per tornare ai livelli di produzione pre-sanzioni (4,5 milioni di barili al giorno) occorrono investimenti per l'ammodernamento di impianti che versano in un grave stato di obsolescenza. Altri settori in forte espansione sono quelli delle costruzioni e automobilistico. In quest'ultimo, in particolare, vi è una forte richiesta di collaborazioni industriali con brand italiani.

Ma esistono anche alcuni rischi: primo fra tutti, quello della re-imposizione delle sanzioni qualora Teheran non rispetti l'accordo siglato nel luglio scorso a Vienna. Se per il momento la guida suprema Khamenei sembra riuscire a tenere a bada i falchi che si oppongono al rapprochement, nessuno può dire cosa succederà in futuro. In secondo luogo, è bene ricordare la peculiare conformazione assunta dall'economia iraniana all'indomani della rivoluzione, poi cristallizzatasi negli anni: quella di un'economia a forte partecipazione statale, basata sul connubio tra industria e apparati militari.

Ottimismo sì, dunque, ma con cautela. È possibile guardare all'Iran in questo momento come a una grande scommessa: occorre ardore per partecipare al gioco e non cedere terreno ai nostri competitor, ma occorre anche freddezza e capacità di analizzare con cura opportunità e rischi per non lasciarsi travolgere da questa novella corsa all'oro. ■

Figli di un euro minore

Perché Italia e Finlandia continuano a non crescere

di Carlo Altomonte @



CARLO ALTOMONTE
Professore associato di politica economica europea, è il direttore del World bachelor in business della Bocconi

Sono passati sei anni dall'esplosione della crisi del debito in Europa: nel 2010 la Grecia rischia il default, con una crisi che presto si estende a Portogallo e Irlanda, fino a colpire dal 2011 Spagna e Italia. Da lì la lunga serie di interventi che l'Europa tardivamente e faticosamente ha messo in campo, per arrivare nel 2015 al completamento dell'unione bancaria, alle azioni di allentamento quantitativo della Bce e al (definitivo?) pacchetto di salvataggio della Grecia. Tutto risolto? In realtà occorre fare una chiara distinzione tra due ambiti della crisi: da un lato la gestione della stessa, ossia la predisposizione di strumenti di garanzia (come il fondo salva-Stati) volti a evitare che i problemi sul mercato bancario e finanziario portino al fallimento di pezzi importanti dell'economia reale; dall'altro la risoluzione della stessa, ossia la definizione di un quadro di politica economica tale per cui sia possibile ritrovare crescita economica sostenibile nel nuovo contesto macro-finanziario. A oggi, sul fronte della gestione della crisi gli strumenti creati dalle istituzioni europee sembrano adeguati, mentre sul fronte della risoluzione il quadro è eterogeneo. Grecia esclusa, i dati ci dicono che tutti i paesi europei nel 2015 sono tornati a registrare un tasso di crescita dell'economia superiore al +1%, con due eccezioni: Finlandia e Italia, che nel 2015 registrano tassi di crescita dello zero virgola. Più in generale, dallo scoppio della crisi nel 2008, questi due paesi hanno visto ridursi il valore del Pil reale del 6% e dell'8% rispettivamente, collocandosi in fondo a questa classifica in Europa. In effetti stupisce vedere affiancata all'Italia la virtuosa (ai nostri occhi) Finlandia: un paese con un rapporto tra Pil e debito pubblico pari a solo il 62%, ossia meno della metà di quello italiano; un rating da tripla A; una delle 10 economie più competitive del mondo. Cosa accomuna allora Italia e Finlandia? A guardare questi numeri è difficile concludere che la colpa sia dovuta alla partecipazione alla moneta unica: altre economie come Irlanda e Spagna, che dell'euro continuano a fare parte, hanno superato la crisi e crescono a ritmi superiori al 2% l'anno. Ugualmente difficile risulta sostenere la tesi teutonica per cui bastano moneta unica e stabilità di bilancio pubblico per garantire competitività e crescita: la Finlandia è uno dei quattro paesi tripla A dell'area euro (secondo Moody's), eppure è in profonda crisi di crescita. Piuttosto la Finlandia, come l'Italia, sconta il fatto che l'euro è uno strumento di politica economica, e come tutti gli strumenti può fare bene o male a una economia in base a come lo si usa. Accettare la moneta unica vuol dire sposare un preciso paradigma di politica economica per cui i guadagni di competitività non derivano dalle svalutazioni della moneta nazionale, ma piuttosto dagli investimenti in capitale (umano e tecnologico), dalla ricerca e sviluppo, dalla qualità, dalla flessibilità del mercato del lavoro e dei capitali, da un sistema pubblico efficiente. Tutte cose che la Finlandia, dopo la felice parabola di Nokia, sembra aver dimenticato. Tutte cose che l'Italia farebbe bene a imparare una volta per tutte. ■



Quella sfilata chiamata desiderio

*Non più strumento
di vendita ma
di comunicazione
e posizionamento
del brand, la
passerella è destinata
a cambiare pelle
e a trovare nuove
formule
Se non vuole morire*

di Erica Corbellini @



Almeno una volta nella vita vi sarà capitato di guardare i capi di una sfilata e farvi la domanda: ma chi indosserà quegli abiti?! La risposta, a volte, è nessuno. Assieme a meravigliosi abiti da sera ed eleganti look quotidiani capita, infatti, di vedere abiti che superano i confini dell'eccentricità per trasformarsi in parodia trash, o capi dalla vestibilità impossibile, o look che semplicemente non donano. E se stanno male a una modella, figuriamoci alle donne comuni mortali.

In realtà la missione di alcuni capi che sfilano non è vendere; la regola del gioco è alimentare il fattore sogno e creare l'effetto notizia. Alla sfilata seguirà una campagna vendite dove i compratori vedranno in showroom un'offerta molto più ampia rispetto ai capi in passerella. Solo gli articoli del campionario che raggiungeranno un certo numero di ordini saranno messi in produzione, tutti gli altri verranno annullati; in altre parole molte trovate stravaganti rimarranno solo dei prototipi. La vera funzione della sfilata non è, perciò, fare business, quanto comunicare attirando ogni sei mesi l'attenzione sul marchio, approfittando dell'enorme copertura mediatica di cui ancora gode questo evento.

Tuttavia, proprio la trasformazione in strumento d'immagine pone alcune domande.

Anzitutto, se la sfilata non serve più per vendere, ai fini della comunicazione è ancora corretta la tempistica sfasata di una stagione rispetto a quando i capi saranno in negozio? Per esempio, a febbraio-marzo sfilerà la collezione autunno/inverno: ciò confonde i consumatori finali che vedono nello show dei capi che potranno acquistare solo dopo sei mesi. Ai fini delle vendite non sarebbe più efficace se fosse possibile acquistare subito gli abiti che sfilano? Alcuni marchi della moda, come Burberry e Moschino, hanno intrapreso da qualche tempo un esperimento in tal senso



ERICA CORBELLINI
Direttore del Mafed,
Master in fashion,
experience & design
management
di SDA Bocconi

rendendo possibile acquistare sul proprio sito alcuni capi della sfilata in tempo reale, ben prima di quando lo stesso abito sarà in vendita in negozio. Addirittura il Cfda, Council of fashion designers of America, ha recentemente commissionato a Boston consulting group uno studio per ridefinire il futuro delle sfilate valutando tempistiche più allineate alle consegne nei department stores; se così avvenisse si rescinderebbe ogni legame tra sfilate e campagna vendite, una rivoluzione copernicana.

Inoltre, dato che ormai la sfilata è uno strumento di promozione del brand verso i clienti finali perché non aprire questo evento a tutti coloro che sarebbero interessati a partecipare, magari pagando lautamente il biglietto? Lo scorso settembre, in occasione del suo sbarco a New York, Givenchy ha esteso la partecipazione alla sua sfilata a 280 studenti del Fashion institute of technology, e a 720 persone che hanno prenotato su Internet il biglietto.

C'è poi chi delle sfilate ha deciso di fare proprio a meno: a dicembre Tom Ford ha comunicato la decisione di non sfilare più nella settimana uomo londinese ma di mostrare i capi delle collezioni maschili e femminili attraverso appuntamenti privati con stampa e buyer durante la New York fashion week. Alla sua sono seguite altre rinunce eccellenti in favore di un ritorno in showroom. E siamo solo all'inizio. La settimana della moda donna a Milano si apre quindi, il 24 febbraio, in uno scenario fluido che vede una formula come quella della sfilata, creata a fine Ottocento, accusare il peso di tutti i suoi anni e sottoposta perciò a un profondo ripensamento. Con la speranza di poter guidare dall'Italia una riflessione in tal senso, progettando una nuova visione di questo evento, senza limitarsi a subire le aggressive strategie di marketing dei nostri cugini d'oltreoceano. ■

Parte dal paziente la riforma sanitaria

Dalla segmentazione dei malati alla riorganizzazione della geografia dei servizi: ecco che cosa si deve fare per curare la sanità italiana. Una missione tutt'altro che impossibile

di Clara Carbone, Francesco Longo e Alberto Ricci @

Quali sono i processi di riforma e cambiamento più urgenti per la sanità? Per una volta, possiamo guardare oltre le risposte emozionali («il Sistema sanitario nazionale italiano è irrecuperabile»), le proposte ideologiche («universalismo vuol dire dare tutto a tutti»), le soluzioni utopistiche («basta eliminare gli sprechi»)? Il Cergas e la SDA Bocconi, con la Bocconi Alumni Association, hanno avviato un percorso per elaborare proposte per rendere il Ssn più efficace, equo e sostenibile. Il Ssn deve distinguere meglio i gruppi di pazienti che necessitano di servizi, percorsi e, in parte, di modalità di partecipazione alla spesa (copayment) specifici. In particolare, il sistema deve differenziare la popolazione sana (da sottoporre a screening e prevenzione), gli utenti occasionali, i pazienti acuti, quelli cronici (il 30%, che genera il 70% della spesa), le persone in condizioni di parziale o totale non autosufficienza (circa 4 milioni di italiani), spesso con bisogni di long term care. Segmentati i pazienti, bisogna dotarsi degli strumenti per governare i processi di cura. È necessario valorizzare gli enormi potenziali dei sistemi informativi aziendali già esistenti: essi devono aggiungere alla misurazione della produttività dei singoli silos produttivi (per esempio le unità operative all'interno degli ospedali) delle metriche per la gestione integrata della cronicità, attraverso la raccolta di evidenze clinico-gestionali sulla presa in carico globale del singolo paziente. Non servono investimenti particolari, a parte un'imponente opera di riconnessione di flussi di dati già, in gran parte, esistenti. In fondo, si tratta di adattare al mondo della sanità il concetto di activity-based management già utilizzato in tante imprese. Su questo tema, è necessario sviluppare logiche e strumenti per valorizzare nei circuiti pubblici le prestazioni sanitarie efficaci già acquisite privatamente (è il caso del 40% delle visite specialistiche), per evitare duplicazioni o gap informativi sul percorso sanitario complessivo del paziente.

Ci sono poi molti processi già in atto, che necessitano di attenzione. Le aziende del Ssn devono accorpate le unità operative che non hanno la casistica minima per garantire la necessaria appropriatezza e qualità o il bacino di utenza minimo, nel rispetto degli standard ospedalieri definiti dal ministero. All'interno delle aziende sanitarie, è necessario proseguire nella riduzione degli stabilimenti ospedalieri, dismettendo quelli piccoli o modificandone la missione a favore delle cure intermedie e di servizi di prossimità soprattutto per cronicità e anziani. Questo permetterebbe di concentrare le poche risorse disponibili per gli investimenti infrastrutturali e tec-



CLARA CARBONE
Ricercatrice del Cergas
Bocconi



ALBERTO RICCI
Ricercatore del Cergas
Bocconi



FRANCESCO LONGO
Professore associato
della Bocconi

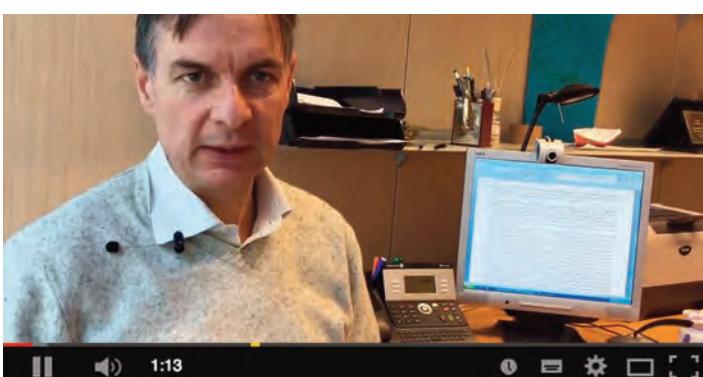
nologici. Bisogna cogliere le opportunità offerte dai processi di accorpamento delle aziende in corso in molti Ssn, esplicitandone le finalità e orientandoli alla riorganizzazione della geografia dei servizi. Come ogni processo politicamente complesso, le fusioni necessitano di tempo e risorse per generare risultati soddisfacenti nel medio-lungo periodo, sia sotto il profilo della qualità dei servizi che del contenimento dei costi.

→ FARMACI, TECNOLOGIE E PERSONALE

Sul versante della farmaceutica, bisognerebbe evitare secondi livelli regionali di regolazione all'accesso; oltre a ciò, superare progressivamente la logica dei silos di spesa per fattore produttivo, per ragionare in una logica di costo/efficacia per patologia. È poi necessario dare attuazione al sistema nazionale di health technology assessment (cioè di valutazione di costo-efficacia) per i dispositivi medici. Ciò per rendere pubblici i criteri di inclusione e di utilizzo, su cui innestare un sistema di benchmarking inter-aziendale e inter-regionale dei consumi correlati ai casi trattati.

Infine, ma non da ultimo, il personale. Buoni professionisti fanno la buona sanità.

È urgente rispondere alla progressiva carenza di medici e infermieri, al progressivo invecchiamento dei dipendenti del Ssn e al conseguente rilevante tasso di burn out (con implicazioni sull'incidenza dei demansionamenti e dei permessi ex L. 104/92). ■



AL BIVIO TRA RAZIONAMENTO E RAZIONALIZZAZIONE

Spesa sanitaria ferma ai livelli del 2009 e azzeroamento del disavanzo. Ecco i risultati economici del Ssn secondo i risultati del Rapporto Oasi. La lunghezza delle liste d'attesa e l'obsolescenza delle tecnologie suggeriscono però che ci si sia arrivati più per razionamento che per razionalizzazione, afferma Francesco Longo.



Venture philanthropy

La missione di Mr Facebook, come un tempo di Olivetti, mette al primo posto l'impatto sociale

di Francesco Perrini @

L'annuncio di Mark Zuckerberg e della moglie Priscilla Chan di aver pianificato la donazione del 99% delle loro azioni di Facebook, nell'arco di tutta la vita, con l'obiettivo di aumentare il potenziale umano e promuovere l'uguaglianza ha destato scalpore e ha rimesso al centro della discussione il tema della filantropia. Zuckerberg e Chan hanno già dichiarato in quali aree di investimento intendono operare: apprendimento personalizzato, cura delle malattie, collegamento tra le persone e costruzione di comunità forti. Ciò attraverso la creazione della Chan Zuckerberg Initiative Llc (limited liability company, una forma specifica di società a responsabilità limitata tipica degli Stati Uniti, in Italia non esiste una forma simile). Il creatore di Facebook sostiene che «utilizzando una Llc invece di una fondazione tradizionale, non riceviamo alcun beneficio fiscale... ma guadagniamo la flessibilità necessaria ad attuare in modo più efficace la nostra missione. E proprio come succede a tutti gli altri, pagheremo plusvalenze quando le nostre azioni saranno vendute dalla Llc. ... Tutto questo ci consente di finanziare organizzazioni senza scopo di lucro, realizzando investimenti privati e partecipando ai dibattiti politici, con l'obiettivo di generare un impatto positivo in aree in cui è richiesto un intervento». Al di là delle critiche che ha suscitato la formula scelta, il progetto filantropico di Mr. Facebook porta alla ribalta un movimento sociale – essenzialmente presente in Usa – impegnato a ripensare il no profit, l'impegno solidale, collaborativo e comunitario. La nuova filantropia ripropone – come aveva fatto per esempio Olivetti nel secondo dopoguerra – innanzitutto una cultura diversa in cui l'azienda, l'economia, il diritto e la tecnologia interagiscono alla ricerca dell'innovazione per il cambiamento sociale e non solo per i profitti. Diversamente dal passato è attenta all'impatto sociale e ambientale, quindi quasi una filantropia strategica che ha voglia di avere un reale impatto per cambiare veramente le cose, che diventa venture philanthropy se i progetti finanziati sono anche capaci di reggersi e di essere sostenibili.

Secondo *Business insider* Zuckerberg è balzato al 13esimo posto della classifica dei filantropi con 6,5 miliardi di dollari, dove al primo posto c'è Bill Gates con 27 miliardi donati. Tali dati non rendono giustizia al fenomeno filantropico statunitense che ha dimensioni molto più ampie. Negli Usa le donazioni arrivano a 300 miliardi di dollari l'anno, in Italia si parla di 1 miliardo di euro circa (fonte: Fondazione Cariplo 2015), ma non è questo il problema: la vera differenza è che non ci sono imprese e fondazioni abbastanza grandi costituite da privati che mettono a sistema le attività filantropiche, al contrario vi è una forte dispersione di risorse che è il grande problema. ■



FRANCESCO PERRINI
Professore ordinario, dal
2007 è titolare della SIF
Chair of Social
Entrepreneurship
& Philanthropy
alla Bocconi

*Strategia, neutralità
tecnologica,
collaborazione tra
pubblico e privato,
investimenti dello
Stato: così anche
nel nostro paese
la banda ultralarga
potrebbe diventare
realtà*

di Michele Polo @

Le autostrade dig

Lo sviluppo della rete a banda ultralarga in Italia è al centro dell'agenda politica del Governo, che nel marzo 2015 ha approvato la Strategia italiana per la banda ultralarga e in agosto ha stanziato i primi 2,2 miliardi di euro di fondi pubblici. Nei prossimi mesi si avvieranno le prime gare per la copertura delle aree a fallimento di mercato, dove lo Stato direttamente realizzerà le nuove infrastrutture. Gli operatori privati, con Telecom Italia, Fastweb e Vodafone in prima linea, negli ultimi due anni hanno accelerato i piani di sviluppo delle nuove reti, iniziando dalle aree dove la domanda di servizi giustifica l'investimento privato.

La situazione di partenza vede l'Italia agli ultimi posti tra i paesi dell'Unione Europea per sviluppo delle reti a banda ultralarga, mentre per la copertura delle reti mobili (4G) il paese è in linea con la media europea. Questo ritardo ha numerose motivazioni: l'assenza di una rete via cavo per le televisioni, che in molti paesi europei ha permesso di offrire anche i nuovi servizi di telecomunicazione; la bassa domanda di servizi Internet, a sua volta figlia di una bassa digitalizzazione delle famiglie italiane, complice anche la struttura demografica; la prudenza negli investimenti degli operatori privati, che solo negli ultimi due anni hanno accelerato lo sviluppo delle nuove reti.



itali italiane tra fibra ottica e rame

Le soluzioni tecnologiche per garantire una velocità di 100 Mbit/s all'85% della popolazione, e di 30 Mbit/s alle aree residue, secondo gli obiettivi del governo, sono molteplici. Affidandosi alle reti fisse, occorre sostituire, in parte o completamente, le vecchie reti locali in rame con reti in fibra. La particolare conformazione delle reti di telecomunicazione in Italia, caratterizzate da reti locali di lunghezza media di 200-300 metri, permette di raggiungere velocità elevate anche adottando soluzioni intermedie, in cui la fibra ottica è portata fino alle cabine di strada, utilizzando invece la rete in rame per l'ultimo tratto fino alle abitazioni. Questa è la soluzione adottata in prevalenza dagli operatori privati in questi anni. Le reti mobili si affidano invece alle tecnologie Lte per offrire velocità elevate agli utenti.

Il piano del governo ha distinto le diverse aree del paese in base allo stato attuale delle reti e al loro sviluppo programmato, distinguendo quelle nelle quali gli operatori privati entro il 2018 hanno programmato di sviluppare connessioni a 100 Mbit/s senza alcun contributo pubblico, i cluster territoriali dove la copertura a 100 Mbit/s o a 30 Mbit/s può avvenire solamente con il supporto di incentivi pubblici, e le aree a fallimento di mercato, dove gli operatori privati non intendono sviluppare le nuove reti. A seconda dei cluster ter-



MICHELE POLO,
Professore ordinario,
è direttore del centro
di ricerche Iefc Bocconi

ritoriali, diversi sono gli strumenti previsti, dai contributi in conto capitale a forme di public/private partnership fino all'intervento diretto dello stato nelle aree a fallimento di mercato. La strategia del governo si è man mano precisata anche attraverso l'interazione con la Commissione Europea e i vincoli posti dalla disciplina degli aiuti di stato. È oggi esplicita una scelta di neutralità tecnologica, frutto dell'interazione con Bruxelles, sui modi con cui assicurare le velocità di connessione definite negli obiettivi. Questa scelta garantisce anche la scalabilità delle soluzioni, in cui la fibra ottica viene estesa alle cabine di strada e successivamente agli immobili in funzione dello sviluppo della domanda. Si è anche chiarito il ruolo dei soggetti pubblici (Metroweb, ministero) come complementare ai privati, con lo Stato che interviene direttamente nelle aree a fallimento di mercato, che incentiva i privati nelle aree intermedie e che invece lascia agli operatori privati campo libero nelle aree più sviluppate. A questa articolazione territoriale degli interventi, in base al grado di sviluppo delle diverse aree, sarebbe auspicabile si accompagnasse una analoga articolazione della regolazione delle reti e dei prezzi di accesso, altro ingrediente fondamentale per determinare i rendimenti privati dagli investimenti. ■

Volantini di valore

Da strumento non nobile a star delle promozioni

di Daniele Fornari @

Ne gli ambienti di marketing ha fatto discutere la promozione di Esselunga per celebrare i 20 anni della sua carica fedeltà. Ciò che ha destato interesse è stata sia la meccanica dell'iniziativa sia la consistenza dell'investimento economico. L'evento ha alimentato il dibattito sul ruolo dalle attività promozionali nelle politiche di mercato delle imprese. La leva promozionale serve solo per generare traffico nei punti vendita sostenendo le vendite di breve periodo o contribuisce a consolidare le relazioni di fiducia con i consumatori? Quali sono le tecniche promozionali più efficaci in un contesto socio-economico di profonda discontinuità del sistema di preferenze degli acquirenti tale da aver modificato i paradigmi dei comportamenti di spesa? Negli ultimi anni in molti mercati si è registrata un'intensificazione delle battaglie di prezzo con un livello di pressione promozionale che ha raggiunto mediamente il 30% con punte del 50%. Questa intensificazione si è concretizzata attraverso una larga diffusione di modalità promozionali: sottocosto, sconti 30-40%, buoni sconto, sconti sul valore dello scontrino. Questo fenomeno è stato sostenuto sia dalle imprese commerciali che da quelle industriali tanto che i volantini promozionali sono diventati per entrambe un importante mezzo di comunicazione. Basti pensare che se per le prime l'investimento in volantini rappresenta il 65-70% degli investimenti in comunicazione, per le seconde il 45-50% del fatturato viene realizzato con la presenza negli stessi volantini. A differenza del passato, quando nella letteratura aziendale e nella prassi manageriale il volantino era considerato una delle leve meno nobili del marketing, negli ultimi anni ha assunto una rilevanza strategica non solo per le marche minori ma anche, e soprattutto, per le marche leader che oggi sgomitano per trovare spazi privilegiati: da Apple e Nutella. L'espansione e la diffusione delle attività promozionali sta, tuttavia, evidenziando quattro problemi. Primo: la valutazione della convenienza da parte dei consumatori dove spesso ciò che conta non è il livello assoluto di prezzo, ma il value for money dei prodotti che si intendono acquistare. Secondo: la trasparenza del prezzo, in quanto l'intensificazione delle offerte promozionali tende a ridurre la leggibilità delle scale-prezzo delle categorie di prodotto nei punti di vendita. Terzo: l'efficacia della leva promozionale: a fronte di una forte diffusione delle iniziative di ribasso dei prezzi, l'efficacia delle stesse si è tendenzialmente ridotta. Ciò non è dovuto solo a un eccesso di offerta promozionale, ma anche a una modificazione dei comportamenti di acquisto dei consumatori, meno orientati a "fare la scorta" di prodotti per evitare sprechi o inutili spese. Infine, c'è il tema dell'innovazione delle politiche commerciali finalizzata sia a uscire dalle battaglie di prezzo sia a recuperare quel posizionamento di distintività nei confronti dei consumatori che molte marche industriali e molti punti vendita hanno perso. L'iniziativa promozionale di Esselunga va in questa direzione confermando quelle capacità di visione, di innovazione e di differenziazione che hanno contribuito a rendere questa azienda una delle insegne commerciali eccellenze del nostro paese. ■



DANIELE FORNARI
Docente di marketing distributivo e coordinatore del Trade marketing & distribution lab del Cermes Bocconi, è professore ordinario dell'Università Cattolica

L'uso degli smartphone è tra le prime cause di incidenti stradali. Ecco come la comunicazione può salvare delle vite

di Luca Buccoliero ed Enrico Valdani @

Terapia shock con

Serve scioccare i giovani per indurli a comportamenti virtuosi? Pare di sì. È il caso delle cattive abitudini di guida, spesso il principale fattore di rischio di gravi incidenti stradali.

Riguardo a queste, in passato la comunicazione si concentrava sulle condizioni fisiche e psichiche del guidatore (tasso alcolemico, utilizzo di farmaci e droghe, stanchezza). I dati più recenti evidenziano invece che il nuovo compagno inseparabile della nostra vita digitale, lo smartphone, rischia di diventare il principale fattore di pericolosa e spesso letale distrazione. Nell'ottobre 2015 l'Oms ha lanciato un allarme e un monito ai governi affinché adottino strategie utili per ridurre la distrazione alla guida causata dagli smartphone. Tali strategie dovrebbero pianificare iniziative di sensibilizzazione, adottare misure legislative innovative e raccogliere regolarmente dati sul fenomeno per comprenderlo e prevenirlo in modo più efficace.

L'uso di uno smartphone durante la guida raddoppia i tempi necessari per la reazione, che si avvicinano pericolosamente a quelli di un autista ubriaco. L'Oms stima che le probabilità di essere coinvolti in un incidente stradale siano quattro volte più elevate se chi guida utilizza il telefono. Il fenomeno riguarda principalmente la popolazione più giovane, in particolare quella compresa tra 18 e 24 anni



tro la dipendenza da social anche in auto

la cui propensione all'invio di messaggi durante la guida è significativamente più elevata. Peraltro, i dati relativi alle morti in incidenti stradali confermano una netta prevalenza di incidenti mortali che coinvolgono autisti di età compresa tra i 18 e i 44 anni e l'incidente stradale rappresenta purtroppo la prima causa di morte per le persone di età compresa tra i 15 e i 29 anni.

→ LA STRATEGIA: VIDEO E MESSAGGI FORTI

Uno studio condotto presso il Centro di ricerca Cermes Bocconi da Luca Buccoliero, Elena Bellio, Francesco Binetti, Maria Mazzola ed Elisa Solinas ha ricostruito il comportamento alla guida di un campione di individui (tra i 18 e i 44 anni, con età media pari a 23 anni). Quasi la metà dei giovani coinvolti ammette di accettare (o addirittura di non considerare) il rischio legato all'utilizzo dello smartphone durante la guida e di adottare tale comportamento con regolarità e alta frequenza. Per ispirare comportamenti virtuosi, è stato condotto uno studio per misurare l'efficacia di differenti stili di comunicazione (messaggi shock quasi raccapriccianti rispetto a modalità più tradizionali e didascaliche), di differenti format (testo, immagini, video o allestimenti temporanei sul territorio, ad esempio mediante esposizione di rottami o croci) e di differenti media (tv, ra-



LUCA BUCCOLIERO
Professore a contratto
presso il Dipartimento di
marketing della Bocconi



ENRICO VALDANI
Direttore e presidente
del centro di ricerca
Cermes Bocconi

dio, social media, siti web, affissioni). Ne sono emerse alcune evidenze che potrebbero utilmente orientare le nuove campagne di comunicazione sociale.

Ne emerge che lo stile shock, in tutti i formati utilizzati, dimostra la massima efficacia in termini di percezione e comprensione del rischio e che l'utilizzo di format basati su contenuti video massimizza ulteriormente l'impatto della campagna. Se condotta sui social media, ne aumenta esponenzialmente il potenziale di viralizzazione. Inoltre, l'uso di format non convenzionali (allestimenti temporanei lungo le strade o nelle piazze cittadine) realizza importanti impatti, soprattutto nei gruppi a maggior rischio (prevalentemente uomini che ostentano grande fiducia nelle proprie capacità alla guida). Infine, lo studio evidenzia che social media e tv generalista si confermano i media con il maggiore impatto. Al contrario, affissioni ed altro materiale informativo e divulgativo non consentono di realizzare risultati significativi.

Si tratta dunque di risultati che consentono un affinamento delle strategie di comunicazione sin qui adottate dalle diverse amministrazioni, soprattutto avvicinando i messaggi e gli stili al segmento potenzialmente più coinvolto. Perché? Perché è fondamentale ricordare a ognuno di noi che la vita vale molto di più di un semplice like. ■



La supply chain si fa relazionale

Il contesto economico incerto e lo scenario di mercato sempre più competitivo e volatili hanno messo in discussione tutto il sistema che lega le aziende, i loro fornitori e i loro clienti. Di conseguenza, ad oggi, la gestione della supply chain non può più essere finalizzata solo a una drastica riduzione dei costi, ma deve diventare un elemento cruciale per creare valore, aumentare la competitività e migliorare la performance aziendale. Le aziende infatti si trovano ad affrontare una crescente diversificazione in termini di prodotti, mercati e fonti di approvvigionamento. Tale fenomeno richie-

de un ripensamento dei processi di supply chain management verso una maggiore segmentazione e focalizzazione dei flussi sia fisici che informativi.

“Serve passare da una visione orientata al ‘customer service’ a una proiettata alla gestione delle relazioni con il cliente (customer relationship management),” spiega **Vittoria Veronesi**, SDA professor di Produzione e tecnologia. “Una strategia di supply chain non limitata a offrire un servizio standardizzato, che genera un valore contenuto, ma che tenga conto delle specifiche esigenze di uno o più segmenti di clienti e possa offri-

re soluzioni che consentano di essere efficaci ed efficienti”.

La velocità e l'imprevedibilità con cui si modifica lo scenario competitivo implica la necessità di adottare un approccio orientato al risk management e alla collaborazione. “Puntare all'integrazione delle imprese lungo la supply chain presuppone però che prima avvenga un processo di integrazione all'interno dell'azienda: la condivisione degli obiettivi strategici richiede una marcata integrazione tra le funzioni coinvolte,” spiega Veronesi.

Il supply chain manager oggi deve avere una visione più ampia, trasversale e interfunzionale, nell'ottica della necessaria integrazione e collaborazione all'interno della propria azienda, con la funzione commerciale, i fornitori, i clienti e, quando possibile, con gli stessi competitor. “Dovrebbe sviluppare competenze manageriali che gli consentano di adottare una visione sistematica ed integrata per gestire un complesso sistema di attori, processi, prodotti, informazioni e tecnologie coinvolte nella supply chain, dall'origine di un prodotto o un servizio fino al consumatore finale”, conclude Veronesi.

LA TESTIMONIANZA DI ANGELA SPAGNA



“In dieci anni ho vissuto un cambio totale di prospettiva - passando da una supply chain vista come costo a una vista come vantaggio competitivo. Anche in tale prospettiva risulta essenziale un aggiornamento delle nostre competenze, infatti non basta più parlare di budget e conto economico ma bisogna spostarsi nel paradigma di valore generato”, racconta **Angela Spagna**, senior manager demand planning & forecasting di Lego SpA, che ha partecipato all'Executive program in supply chain management di SDA Bocconi. “Fondamentale è la visione strategica, per costruire una supply chain ‘tailor-made’ che rifletta ed interpreta le esigenze specifiche dell'azienda. Non bastano più le competenze analitiche ma sono fondamentali le capacità relazionali per l'integrazione sinergica con gli stakeholder interni ed esterni, in un network sempre più complesso. Serve poi innovazione e leadership che stimoli l'engagement delle risorse e la gestione di una supply camaleontica, sicuramente anche green per garantire la sostenibilità.”

PROFESSIONISTI IN TRE MODULI

Per formare professionisti con una visione strategica della supply chain e capaci di effettuare scelte manageriali adottando un approccio interfunzionale SDA Bocconi propone l'Executive program in supply chain management, coordinato da Vittoria Veronesi. Il programma si rivolge a middle e senior manager che operano nelle aree supply chain, acquisti, operations, distribuzione e logistica ed è composto da tre moduli: sui processi e competenze per la gestione strategica delle operations e della supply chain, sulla pianificazione e gestione della supply chain e sulla gestione economico-finanziaria e il controllo delle operations e della supply chain.

Il percorso è arricchito dal confronto in aula tra manager, dalla discussione di casi aziendali, dalle testimonianze di manager aziendali e da una simulazione online delle decisioni strategiche di assetto e gestione di un'intera supply chain.

→ **Quando:** I modulo: 14-16 marzo. II modulo: 23-25 maggio. III modulo: 20-22 giugno.

→ **Costo:** €5.400

→ **Bonus:** I partecipanti saranno gratuitamente iscritti al Club produzione e tecnologia (www.sdabocconi.it/it/sito/club-produzione-tecnologia) di SDA Bocconi

→ **Info:** www.sdabocconi.it/it/frmazione-executive/executive-program-supply-chain-management

Moduli elective: Per permettere di consolidare il bagaglio delle competenze specifiche di funzione e di ampliare e arricchire le conoscenze in una prospettiva aziendale e interfunzionale, SDA Bocconi propone anche una serie di corsi elective in aggiunta all'Executive Program:

La gestione strategica dei processi di innovazione in azienda - 18-20 aprile; La rivoluzione lean nelle operations - 2-4 maggio; Governare e organizzare gli acquisti - 12-14 ottobre; Sviluppare e gestire le relazioni con i fornitori - 9-11 novembre; Negoziare con i fornitori e stipulare un contratto d'acquisto - 30 novembre-2 dicembre.

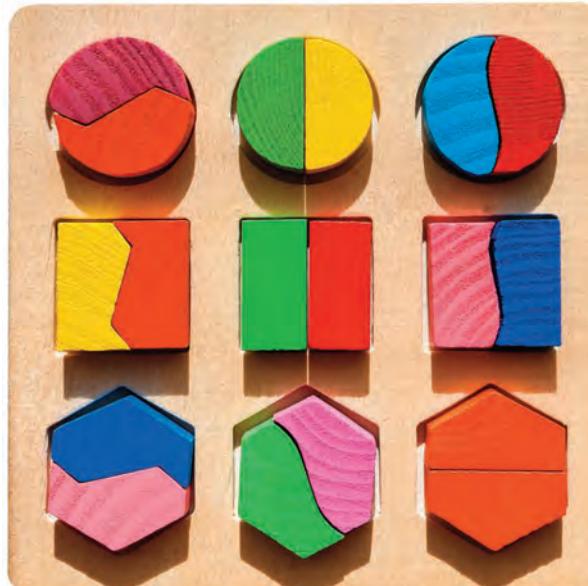
E&M, l'hub di cultura manageriale

Economia&Management diventa un sistema editoriale completo e rigoroso, pensato per chi gestisce le imprese. Quella che, per oltre 20 anni, è stata "semplicemente" la rivista della SDA Bocconi School of Management si trasforma in un hub di cultura manageriale.

Il nuovo editore, Egea, ha portato a termine un processo di rinnovamento tecnologico che consente al direttore, **Guido Corbetta**, di realizzare un prodotto fruibile non più solo su carta ma anche da computer e device mobili attraverso il nuovo ambiente digitale *E&M Plus* (www.economia&management.it).

"La svolta digitale non migliora solo la fruibilità", afferma Corbetta, "ma consente di mantenere viva la discussione sui temi di attualità manageriale. Lo si vede fin da subito, nel dibattito sulla produttività innescato da un articolo di Innocenzo Cipolletta, al quale hanno fatto seguito - e hanno potuto trovare subito spazio in rete - una replica di Michele Salvati e una controreplica dello stesso Cipolletta".

Economia&Management vuole essere protagonista del dibattito sulle questioni di maggiore rilevanza per l'economia, la società e l'impresa anche attraverso



la partecipazione agli eventi in cui tale dibattito si sviluppa. Si parte, dall'1 al 3 aprile, al Festival Città Impresa di Vicenza, con l'organizzazione di due workshop a marchio *E&M*.

La svolta si concretizza anche in una revisione della rivista cartacea che, nelle parole di Corbetta, "torna alle origini". Contraddistinta da un rigore che la fa spiccare nel panorama editoriale nazionale, *Economia&Management* si leva però di dosso la patina di rivista scientifica accumulata negli anni, per posizionarsi con decisione come pro-

dotto editoriale rivolto ai manager e in cui i manager possono svolgere un ruolo attivo. È il caso del primo Dossier del nuovo corso, dedicato al diversity management, che alterna le voci dell'accademia con quelle di dirigenti come Federico Golla, a.d. di Siemens Italia, Leo Wencel, a.d. di Nestlé Italia, Marco Ceresa, a.d. di Randstad Italia, e Fabio Galluccio, responsabile people caring Telecom Italia. Elaborazioni infografiche, video, rubriche (tra cui quelle dedicate ai numeri e alle storie di burocrazia) e una ricca sezione dedicata alle novità editoriali completano un'offerta che mira a rendere i temi di management sempre più coinvolgenti.

Fabio Todesco



PERCHÉ IL GIAPPONE, COSÌ DIVERSO E COSÌ SIMILE A NOI, RIESCE A STUPIRCI

Il Giappone ha dimostrato più volte nell'ultimo secolo e mezzo di essere "incredibile". Definizione di un paese che per il suo essere e la sua storia è fuori dal comune, capace di destare stupore. In *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, (UBE 2015; 232 pagg.; 24 euro), **Vittorio Volpi**, esperto del paese, descrive il Giappone come la nazione che riesce a stupire il mondo intero con la sua straordinaria forza economica e militare.

Un paese che è riuscito a trasformarsi da feudale a potenza industriale, grazie alle aperture che gli hanno consentito di



adottare modelli di sviluppo forti, quello anglosassone e tedesco e poi quello statunitense.

Tuttavia, il suo miracolo economico del dopoguerra è stato di breve durata. È seguito un declino di cui oggi non si percepiscono i confini, facendolo diventare un paese normale "che, come noi", dice Volpi, "vive un momento economico difficile e si pone le stesse domande dell'Europa: in che modo difendere il benessere raggiunto?".

L'autore, ripercorrendo alcune tappe salienti della storia giapponese, analizza la realtà economica e politica del Giappone odierno, gli ostacoli che hanno rallentato la locomotiva nipponica e le riforme necessarie per riprendere la via della crescita.

✓ CAPIRE I NUMERI PER CAPIRE I CLIENTI

Oggi tutto quello che facciamo genera dati. Alcuni accorgimenti ci aiutano ad ottenere il massimo da queste indicazioni. **Dimitri Maex** in *Il fascino dei numeri* (Egea 2016; 240 pagg.; 30 euro; 15,99 e-pub), spiega come prevedere il valore dei clienti in futuro e come scoprire dove stanno nel mondo fisico e online e come si comportano con i loro smartphone. Interpretare i dati insegnano a distinguere chi compra i prodotti per rispondere a bisogni, chi acquista perché apprezza la pubblicità, chi invece sceglie per il prezzo o il passaparola e a investire nella comunicazione migliore.



✓ LA COMUNICAZIONE TRA IERI E OGGI

Come si pongono oggi comunicazione e marketing di fronte al magma in evoluzione della Rete? In che modo cambiano e perché? La pubblicità, le attività di relazioni coi media, il marketing come li conosciamo dovranno essere riposti nell'armadio dei ricordi? **Antonio Ghini** in *Dal detergivo alla Ferrari* (Egea 2016; 312 pagg.; 25 euro; 13,99 e-pub), dimostra con oltre cento casi di comunicazione quanto del passato sia ancora vivo ed efficace e indica come reinterpretare quelle categorie in presenza di nuovi strumenti e opportunità. Dai detergivi, fino al mercato dell'auto con Renault e Ferrari. Questa II edizione dà accesso a materiali online: filmati e foto di famose campagne pubblicitarie.





La finanza corre sulla Via della seta

Non è più la seta in senso stretto, a meno che non si tratti di quella dei grandi marchi del lusso. Al tempo della globalizzazione è la finanza, sono i capitali, quelli che transitano sulla moderna silk road che collega l'Europa con l'Asia. Una 'Euroasia Connectivity' che è diventata il titolo della quarta [Global Conference della Bocconi Alumni Association](#), proprio a marcire l'importanza di questo collegamento.

E proprio dalla finanza si parte nella due giorni di Shanghai del 10 e 11 marzo, dopo l'apertura dei lavori con l'ambasciatore italiano in Cina, **Ettore Sequi**: con **James Z. Li**, chairman e ceo di E. J. McKay&Co., e **Francesco Bazzoni**, managing director - Corporate Finance - Head of Origination for Europe/Middle-East/Africa presso Citic Securities, si discuterà dei due flussi nei quali si sta incanalando la finanza euroasiatica. Da un

lato l'acquisto di gruppi europei da parte di investitori asiatici e cinesi, dall'altro la quotazione sui mercati asiatici delle aziende europee. Il tutto con l'obiettivo di coglierne le ricadute sui mercati, sia dal punto di vista occupazionale che da quelli culturale e dei competitor. Ma il Far East e la Cina, oggi, sono anche, e sempre di più, innovazione. Secondo dei quattro temi chiave della conference è quello che analizza il ruolo centrale

della Cina in quelle che sono definite 'disruptive technologies'. Il paese non è più sinonimo di manodopera a basso costo, ma anzi detta la tabella dell'innovazione. Nella session 2 parteciperà, tra gli altri, anche **Zhen Gao**, managing partner di Mandarin Capital Partners.

Terzo punto chiave da affrontare a Shanghai: la leadership e il management interculturali. Il confronto tra diversi stili di leadership tra Europa e Asia, con l'oc-

fundraising news

TUDOR, BIANCA E GLI ALTRI: 19 MILA EURO PER I BIENNALISTI

Si sono passati il testimone di vicepresidente on campus durante il party natalizio della BAA e, in quell'occasione, hanno deciso che sostenere l'Università e gli studenti attraverso il loro lavoro (presente e passato) non fosse abbastanza. **Tudor Carstoiu**, laureando del [Master of Science in Economics and Management of Innovation and Technology](#), e **Bianca Maria Bettoli**, 22enne al primo anno della magistrale in [International Management](#) e attuale vp on campus, hanno scelto quindi di far parte del gruppo di 89 Alumni - tra i quali diversi colleghi on campus - che durante la festa hanno risposto all'appello dell'associazione a sostenere il [BAA Scholarship Fund](#). Il Fondo supporta studenti del biennio attraverso l'esonero parziale dai contributi accademici (gli esoneri sostenuti dalla BAA coprono l'80% del totale). Morale: grazie all'aiuto di 89 donatori nella serata sono stati raccolti i fondi necessari a sostenere uno studente (19 mila euro).

"Se non fosse stato per la borsa di studio che mi ha assegnato l'Università non avrei mai potuto studiare alla Bocconi", racconta Tudor, che a 20 anni è arrivato in via Sarfatti da Arad (Romania) per frequentare il [Bachelor in International Economics, Management and Finance](#). L'idea del give-back, del restituire parte di ciò che si è ricevuto, risuona anche nelle parole di Bianca, che si è presentata ufficialmente alla comunità degli Alumni nella stessa occasione. "Si tratta di un piccolo contributo", spiega la Bettoli, "con cui voglio condividere la mia fortuna di studiare in questa università e di realizzare i miei sogni".

Tudor Carstoiu

Bianca Maria Bettoli

DARE FORMA ALLA PROPRIA CARRIERA

Torna l'appuntamento di febbraio di [My Sweet Career](#), la formula organizzata dal Career Advice della BAA [per chi è in cerca di nuovi stimoli o vuole reinventarsi nella propria attività professionale](#) (il 20, presso la sede dell'associazione). Per questa ottava edizione, come per le precedenti, servono almeno 4 anni di esperienza e la volontà di partecipare attivamente (anche in inglese). Volontà che muove anche chi ha partecipato alle edizioni precedenti: c'è un [gruppo LinkedIn](#) che li riunisce e c'è in programma, per l'11 giugno, una mini reunion. E sempre sul tema Career, proseguono gli appuntamenti con i seminari con [Claudio Ceper](#): [l'11 febbraio a Malgrate \(Lecco\)](#) se ne terrà uno del ciclo 'Progetti di carriera', mentre il [18 febbraio](#) e il [3 marzo](#), l'appuntamento è con 'La carriera perfetta'.



chio alle aziende che operano sui diversi mercati sarà affidato, tra gli altri, al ceo di Gucci **Marco Bizzarri** e al dean della School of management della Fudan University, **Xiongweng Lu**.

Ultima, ma non ultima, la riflessione sulla situazione politico-economica che lega il Vecchio Continente con la Cina e gli altri paesi asiatici. **Francesco Giavazzi** (Bocconi) e **Francesco Sisci** (China Renmin University), tra gli altri, avranno il

compito di analizzare e discutere i segnali contraddittori che arrivano oggi dal Celeste Impero. La crisi cinese esiste davvero? E che impatto ha il movimento di quell'economia sui mercati globali?

Una Global Conference che, dunque, volge ancora una volta lo sguardo verso l'Oriente per capire dove stanno andando finanza ed economia mondiale.

www.globalconference.alumni-bocconi.it

dal network

SARTORIA, INNOVAZIONE E FOOD: NAPOLI A CACCIA DI ECCELLENZE

Un programma 2016 improntato sulla riscoperta e la valorizzazione delle eccellenze di Napoli per ricordare quanto certe tradizioni imprenditoriali siano sane e forti. L'Area partenopea della BAA, sotto la guida di **Sveva Polispermi**, dalla sua fondazione nel maggio scorso, ha già organizzato diversi eventi. "È importante far capire alle persone che si possono fare cose importanti partendo da Napoli, ma principalmente restando a Napoli", racconta Sveva, export specialist per Co.Mark, società di consulenza. "Io stessa, dopo esperienze a Milano, Inghilterra e Sudafrica, ho capito l'importanza di tornare nella mia città".

Proprio l'alta sartoria è tra i settori chiave che hanno guidato le attività dell'Area in questi primi mesi di vita. A novembre 2015, il chapter ha organizzato un incontro con alcuni imprenditori locali dell'alta sartoria maschile (Maurizio Marinella, Raffaele Barba, Eduardo De Simone e Damiano Annunziato) proprio per discutere del valore internazionale e del potenziale di sviluppo di quella che anche il *Financial Times* ha riconosciuto come una delle punte di diamante imprenditoriali della città. Poco prima, a ottobre, era stata invece la volta dell'innovazione tecnologica e delle nuove opportunità di business, affrontate con **Paolo Netti** (Harvard Medical School e Università Federico II) e **Edoardo Imperiale**, alumnus Bocconi e direttore della Divisione imprese e innovazione di Sviluppo Campania. Nell'immediato futuro, poi, "c'è un'intensa collaborazione con le istituzioni e con i Topic della BAA, sempre per il filone legato alle aziende del territorio, e l'idea di lavorare sui due altri filoni della consulenza/finanziamenti e dell'enogastronomia".

→ DE BENEDETTI: CENA A BASE DI PRIVATE EQUITY



Secondo appuntamento 2016 con i dinner speech della BAA, il [29 febbraio](#) in Bocconi. Questa volta, a confrontarsi tra una portata e l'altra con i soci dell'associazione, sarà **Marco De Benedetti**, managing director e co-head of Carlyle's European Buyout Group, società internazionale di asset management e tra i maggiori fondi di private equity nel mondo. De Benedetti è stato ceo di Telecom Italia.

→ DUE MOSTRE PER TORINO

Doppio appuntamento con l'arte e la cultura per l'Area di Torino: il [20 febbraio](#), alla Gam, visita guidata con workshop a ["Il mercante di nuvole"](#), la mostra che celebra i cinquant'anni di Studio65, il collettivo di architetti protagonista del pop design italiano. Il 12 marzo, a Palazzo Chiablese (Piazzetta Reale), visita guidata alla mostra 'Matisse e il suo tempo'. Posti limitati per entrambe le iniziative.

→ TORTA DI COMPLEANNO PER L'EMIT

Spieghi dieci candeline il [corso di laurea magistrale in Economics and management of innovation and technology \(Emit\)](#). A celebrare l'evento, il [4 marzo, una reunion e un party di studenti, alunni e professori](#). "Un'occasione unica di incontrare i colleghi di corso e condividere esperienze e opinioni sull'innovazione e l'evoluzione tecnologica nei diversi contesti", spiega la direttrice del corso, **Paola Cillo**.



→ COLAZIONE A TUTTO GAS

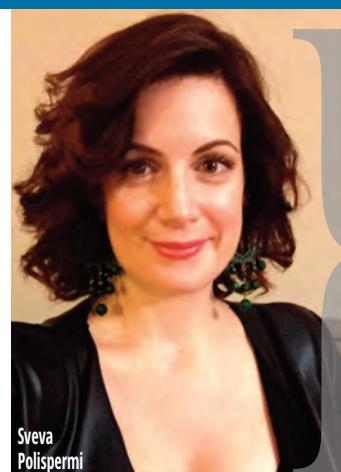


Ore 7.45, martedì 1 marzo. All'ora del caffè si parla degli scenari del gas in Europa con **Daniele Gamba**, direttore funzione sviluppo, commerciale e rapporti con l'Autorità di Snam Rete Gas. L'appuntamento, presso la sede della BAA, rientra nel ciclo degli [energizer breakfast](#) organizzato dal Topic marketing in collaborazione con il Topic energy & utilities.

→ BOCCONI MEETS... FA TAPPA A BRUXELLES

Dopo Londra a inizio dicembre e Lione a fine gennaio, tappa a Bruxelles per ["Bocconi meets..."](#), l'iniziativa realizzata organizzata dal servizio relazioni internazionali dell'ateneo in collaborazione con la Bocconi Alumni Association. L'appuntamento per scoprire l'offerta formativa e le opportunità dell'Università, anche grazie alla testimonianza diretta dei membri attivi della comunità Bocconi, è per il 24 febbraio.

areanapoli@bocconialumni.it



Sveva Polispermi

OUTGOING

Tokyo, un incrocio che impari ad amare



Ricordo il primo giorno a Tokyo, due anni e mezzo fa. Sono rimasto per mezz'ora fermo a un incrocio trafficato con una mappa in mano. Nessuno si è offerto di aiutarmi perché i giapponesi sono a volte timidi oppure non parlano inglese. Il complicatissimo sistema degli indirizzi rende ancora più frustrante il tentativo di orientarsi. Ma quando finalmente ho deciso di fare affidamento sulle infrastrutture pubbliche, mi sono reso conto che sono meravigliosamente progettate. Tokyo ti fa sentire perso e confuso, all'inizio - è enorme e parla una lingua difficile - ma ha un'energia vibrante. Il Giappone è un coacervo di contrasti, di vecchio e di nuovo, e Tokyo è senza dubbio l'epicentro, il cuore pulsante del Paese. Prima, però, bisogna riuscire ad arrivare in Giappone e non è facile perché i visti lavorativi sono concessi con grande parsimonia. È bene appoggiarsi a un'azienda o a una società- facilitatrice che ti assume, procura un visto temporaneo, ti dà il tempo necessario per cercare un impiego stabile. Trovare un alleato locale è cruciale per aprire nuovi canali. È importante essere puntuali, gentili, fare attenzione alla reputazione.

Sbaglia chi cerca di affrettare l'ingresso sul mercato: conquistare la fiducia dei giapponesi richiede molto tempo. La comunicazione è altrettanto importante. Gli occidentali tendono a essere diretti e concisi, i giapponesi puntano su gentilezza e capacità di leggere fra le righe.

Le sfide? Le spese di gestione e il costo della vita sono alti. In alcuni mercati ci sono atteggiamenti protezionistici. È importante avere una value proposition solida e unica, e proteggere il proprio capitale intellettuale. Fortunatamente, il mercato giapponese attribuisce grande importanza alla qualità di merci e servizi ed è disposto



JOHN TAYLOR

Nato a Boston, Massachusetts, dopo avere conseguito nel 2007 un MBA presso SDA Bocconi, lasciò il settore dell'informatica per quello delle energie rinnovabili.

È il primo project developer dell'americana SunEdison in Italia, per poi diventare senior project manager di Trina Solar.

Nel 2012 fonda Clear Technology Capital, società che tuttora dirige. Quando, a seguito del disastro di Fukushima, il governo giapponese investe nelle rinnovabili, si trasferisce a Tokyo dove è managing director di RBL Solar

a pagare un extra per averli. Il tasso di disoccupazione è piuttosto basso, ma le norme sociali limitano l'accesso al lavoro. Stiamo parlando di una società a predominanza maschile, dove l'età è tenuta in grande considerazione. In nessun'altra nazione sviluppata c'è un tale divario fra gli stipendi di uomini e donne: queste ultime guadagnano il 50% dei colleghi maschi e quando vanno in maternità spesso non tornano al lavoro. Modernizzare il mercato, reclutare talenti stranieri e promuovere il lavoro femminile sono imperativi espressi dalle Abenomics, ma ancora non è chiaro se i cambiamenti saranno socialmente accettati.

Col tempo ho imparato ad amare Tokyo. Non è la tipica città asiatica caotica. È una delle metropoli più grandi al mondo, eppure è ordinata, pulita, sicura. Molti espatriati abitano nella zona di Minato, dove si trovano le ambasciate e le multinazionali, e dove si parla più comunemente inglese. E quando sento la nostalgia dei quartieri europei, vado nella zona di Azabu Juban, dove posso camminare lungo vie alberate costellate da negozi. Il verde scarseggia, ma l'ottima rete di treni ad alta velocità mi porta in un'ora o due sulle montagne o su bellissime spiagge. La qualità del cibo è eccellente (seconda solo all'Italia), ma dopo l'incidente alla centrale di Fukushima sono, come tutti, molto attento all'origine dei prodotti. A Tokyo la ricerca della perfezione è estrema, l'etica del lavoro molto sviluppata. Che si tratti di tassisti o manager, i giapponesi svolgono il loro compito con orgoglio e rispetto per la società. È l'aspetto più impressionante della città, la dimostrazione che si possono tagliare traguardi importanti incoraggiando comportamenti virtuosi fin dalla più giovane età. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



**Come il cielo quando è sereno, così la conoscenza: incoraggia.
Come la freschezza di un fiore, così l'immaginazione: ispira.**

Conoscenza e immaginazione hanno il potere di migliorare oltre alla tua vita anche la vita di altri, il tuo Paese, il mondo, mentre ti impegni al massimo. È lo stesso impegno di SDA Bocconi School of Management: agire attraverso la ricerca e la formazione - MBA e Master, Programmi di Formazione Executive e su Misura - per la crescita degli individui, l'innovazione delle imprese e l'evoluzione dei patrimoni di conoscenza; per creare valore e diffondere valori.

SDABOCCONI.IT



**Bocconi
School of Management**

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Più di un motivo per abbonarsi

La nuova rivista E&M

E&MPLUS: hub di cultura manageriale

