



✓ Così le democrazie occidentali nella lotta al terrorismo stanno abdicando alla rule of law

✓ Smart e a misura di city users: le città del futuro cambiano pelle. E governance

✓ Equilibrio tra innovazione e qualità: Veronica Diquattro, miss Spotify, svela come raggiungerlo

Mikkel Draebye
docente di entrepreneurship,
SDA Bocconi

IMPRENDITORI andare all'estero

C'è chi coglie un'opportunità viverci. Regole e consigli per un'impresa in un Paese diverso

o chi sceglie una meta per superare le difficoltà di aprire dal proprio. Italia compresa

WHERE ARE YOU FROM?



Bocconi

A MILANO C'È UN POSTO DOVE CRESCONO I TALENTI.
Bocconi. Empowering talent.

... GIORNATA DI ORIENTAMENTO ...

**CORSI DI LAUREA IN
ECONOMIA - GIURISPRUDENZA - SCIENZE POLITICHE**

7 MARZO 2015 ORE 8.30 - 14.30

Università Bocconi • Via Röntgen, 1 • MILANO
Registrati su: contact.unibocconi.it/go

Appuntamento a Casa Londra

Quest'anno la Bocconi Alumni Global Conference torna, in un certo senso, a casa. Dopo l'edizione del 2013 a Singapore e del 2014 a New York, quella del 2015 si terrà in Europa, a Londra, il 20 e 21 marzo.

Mi permetto di chiamare casa anche Londra, perché per la Bocconi l'orizzonte europeo è ormai da considerarsi orizzonte domestico. Francia e Germania sono tra i paesi più rappresentati tra i nuovi iscritti al nostro Ateneo e Londra, dopo Milano, è la seconda città per numero di nostri laureati occupati. Il chapter londinese della Bocconi Alumni Association è, di conseguenza, il più numeroso tra quelli esteri.

Europe at the Crossroads: The Responsibility to Manage the Future We All Share, il topic della conference, è un tema capace di far risaltare il valore dell'appartenenza alla comunità Bocconi. Dimostra l'apertura a confrontarsi sul bene comune e dimostra come tale confronto sia possibile partendo dalle diverse competenze che gli studi alla Bocconi possono dare. Oltre a un nostro eminente economista, come Guido Tabellini, il tema sarà affrontato da alumni con interessi professionali, presenti e passati, molto vari. Si va da manager come Vittorio Colao e Diego Piacentini a uomini del mondo della finanza come Raffaele Jerusalmi e Vittorio Grilli – di cui non si possono dimenticare gli incarichi pubblici ricoperti in passato – a Joerg Asmussen, attualmente viceministro tedesco del Lavoro e degli Affari sociali, che alla Bocconi ha conseguito un MBA.

La Conference è un'occasione da non perdere per partecipare attivamente alla comunità degli Alumni e discutere le prospettive di sviluppo europeo attraverso un confronto aperto e costruttivo, nella miglior tradizione della nostra Università.

Dunque, un arrivederci a Londra,

Andrea Sironi, rettore



Per Giuseppe Sala, alumnus Bocconi e commissario unico di EXPO 2015, l'appuntamento dell'anno è l'occasione della vita, la sfida per cui mettere in pratica tutto ciò che aveva appreso e dare fondo alla creatività. Sala vi aspetta a EXPO 2015, ma intanto a noi raccontate quale è stata, e perché, l'occasione della vostra vita. Scriveteci a: bocconistories@unibocconi.it

bocconistories@unibocconi.it



Due giorni al servizio degli altri

Torna, e raddoppia, il Community day. Non più un giorno ma due: venerdì 13 e sabato 14 marzo, studenti, docenti e dipendenti dell'Università potranno infatti partecipare alla seconda edizione di questa iniziativa e impegnarsi in un'esperienza di volontariato in una delle dieci associazioni partner. Sarà possibile dedicarsi al prossimo e alla società in generale con attività in diversi campi: dall'aiuto agli altri con associazioni come la Croce Bianca e Pane quotidiano, fino alla promozione culturale con Touring Club.

www.unibocconi.it/communityday



BOCCONI ALUMNI GLOBAL CONFERENCE 2015

MIND THE DATE

LONDRA, 20 E 21 MARZO

Dopo Asia e America, l'evento annuale più atteso dagli Alumni arriva in Europa.

3 location spettacolari
5 sessioni di dibattito
20 speaker internazionali

*"Europe at the crossroads:
the responsibility to manage the future we all share"*

ISCRIVITI ORA



www.globalconference.alumnibocconi.it

SOMMARIO

8 INTERVISTA
Veronica Diquattro (Spotify)
Al centro della musica (digitale)
di Claudio Todesco

COVER STORY 10
Dal mercato ai partner: le sfide
dell'imprenditore immigrato
*di Mikkel Draebye, Francesca Prandstraller,
Valerio Piacentini*

16 GEOPOLITICA
Per la Cina è ora di diventare adulta
di Carlo Filippini

POLITICHE PUBBLICHE 17
Case in equilibrio tra welfare e finanza
di Fabio Amatucci

18 INFORMATION TECHNOLOGY
Ecdl, così la patente ti fa arrivare prima
di Paola Bielli e Pierfranco Camussone

SOCIETÀ 19
Il terrorismo e la fine dello stato di diritto
di Arianna Vendaschi

20 ENERGIA
I fondamentali del petrolio
di Luigi De Paoli

GOVERNANCE 21
Progettare città a misura di city users
di Lanfranco Senn

RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 4 **KNOWLEDGE** *a cura di Fabio Todesco*
- 7 **PERSONE** *a cura di Davide Ripamonti*
- 22 **INFORMAZIONE** *a cura di Tomaso Eridani*
- 23 **LIBRI** *a cura di Susanna Della Vedova*
- 24 **BOCCONI@ALUMNI** *a cura di Andrea Celauro*
- 26 **OUTGOING** *di Ludovica Cherchi*



IN COPERTINA: Mikkel Draebye,
SDA professor di Strategia
e imprenditorialità

FOTO DI: Paolo Tonato

Numero 3 - anno X - Marzo 2015
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

Collaboratori
Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Ilaria Ricotti
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro
Tel. 02/58362328 -
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

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

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

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

www.viasarfatti25.it

Gli articoli di Via Sarfatti 25
possono essere commentati su
ViaSarfatti25.it, il quotidiano della
Bocconi, online all'indirizzo
www.viasarfatti25.it. Ogni giorno
raccontiamo fatti, persone e
opinioni trattati con un taglio che
privilegia l'analisi e i risultati di
ricerca



Imprenditore formato, paese mezzo salvato

Anche se l'effetto positivo dell'istruzione sulla crescita economica è sufficientemente chiaro, i canali attraverso i quali opera il capitale umano sono molto meno noti. L'opinione diffusa è che l'educazione dei lavoratori rappresenti l'elemento più rilevante per il capitale umano. Tuttavia si scopre che la maggiore influenza sulla crescita e la produttività è dovuta

al capitale umano imprenditoriale. Questo è forse il risultato più clamoroso dell'articolo *Human Capital and Regional Development*, scritto da **Nicola Gennaioli** (Dipartimento di finanza), **Rafael La Porta** (Dartmouth College), **Florencio Lopez-de-Silanes** (Edhec Business School) e **Andrei Shleifer** (Har-



Nicola Gennaioli

vard University), pubblicato nel *The Quarterly Journal of Economics*.

Mentre la formazione dei lavoratori influenza direttamente la produzione, il capitale umano imprenditoriale influisce direttamente sulla produttività a livello di impresa in maniera preponderante e indipendente. In questo senso, scorporando gli effetti del capitale umano in istruzione dei lavoratori, formazione imprenditoriale e potenziali esternalità, potrebbe essere più facile capire i collegamenti tra la formazione scolastica/professionale e le diversità nel processo di crescita economica regionale.

Gli autori, analizzando un database riguardante 1.569 regioni sub-nazionali di 110 paesi che coprono il 74% della superficie del mondo e il 97% del suo prodotto interno lordo, trovano che il capitale umano misurato tramite la formazione scolastica e professionale emerge come variabile fondamentale nel determinare reddito regionale e conseguente produttività degli stabilimenti. Fondamentalmente, mostrano che il concentrarsi sull'istruzione dei lavoratori, trascurando l'effetto del capitale umano imprenditoriale, sot-



tovaluta sostanzialmente il rendimento privato e sociale sull'investimento in formazione. Per quanto riguarda il livello di produttività di un'economia regionale, i risultati forniti dagli autori sembrano suggerire che avere imprenditori istruiti possa avere un maggiore impatto in termini di sviluppo economico che avere lavoratori istruiti.

Daniele Bianchi

Come si entra in hit parade

La presenza di un coro, come le sei vocalists in *Happy* di Pharrell Williams, e una strumentazione numerosa o minimalista. Sono questi gli ingredienti per rendere una canzone una hit secondo uno studio di **Andrea Ordanini**, del Dipartimento di marketing dell'Università Bocconi, e **Joseph Nunes**, University of Southern California, che ha analizzato la strumentazione di circa 2.500 canzoni degli ultimi 55 anni.

Ordanini e Nunes hanno documentato il rapporto tra le combinazioni di strumenti udibili in una canzone e il successo nelle classifiche, analizzando e confrontando le 1.029 canzoni che hanno raggiunto il primo posto nella classifica Hot 100 di *Billboard* nel periodo 1958-2012 e le 1.451 canzoni che non hanno superato la 90a posizione.

I ricercatori hanno identificato due particolari configurazioni - coro, sintetizzatore e chitarra pura oppure coro, sintetizzatore e chitarra distorta - che caratterizzano la maggior parte delle hit. Formula presente per esempio in tutti i n.1 di Michael Jackson, da *Billie Jean* a *Bad*. Tre invece le configurazioni che hanno caratterizzato le canzoni che hanno ristagnato in fondo alla classifica: chitarra acustica, pianoforte acustico e nessuna stringa; chitarra pura e pianoforte acustico e basso; sintetizzatore e niente pianoforte elettronico. Per quanto riguarda il numero di strumenti utilizzati, in media le canzoni utilizzano dai 3 ai 5 strumenti, ma sono le canzoni che ne utilizzano di più o meno a raggiungere la cima della classifica.

Tomaso Eridani



Andrea Ordanini

UNA CARICA DA PRENCIPE

Il Management Committee dell'European accounting association (Eaa) ha nominato **Annalisa Prencipe** (Dipartimento di accounting) chairman del suo publications committee. Prencipe faceva già parte del comitato da quattro anni ed è entrata in carica come Chairman all'inizio di febbraio.

Il committee è un organismo di sei persone, che sottopone al management committee i nomi degli editori delle riviste dell'Eaa (tra cui *European Accounting Review* e *Accounting in Europe*) dopo un'analisi delle candidature; approva gli editorial board delle riviste; tratta con gli editori delle riviste; svolge un ruolo consultivo su ogni tema che abbia a che fare con le pubblicazioni dell'EAA, comprese le questioni etiche.

Il precedente chairman, **Salvador Carmona**, è il nuovo president dell'Eaa.



Annalisa Prencipe

CHI NON VUOLE SENTIR PARLARE DI DIVERSITY IN AZIENDA

Nelle imprese italiane con più di 250 dipendenti tre direttori del personale su dieci (29%) non vogliono neppure sentire parlare di diversity management, due (21%) ne hanno adottato qualche pratica e gli altri cinque rimangono alla finestra: pur rientrando nella categoria dei non adottanti si dichiarano interessati e dicono che stanno valutando l'adozione. Per diversity management si intende l'insieme di politiche, pratiche e azioni che hanno l'obiettivo di valorizzare le diversità degli individui nelle organizzazioni e nei luoghi di lavoro, dove per diversità si intende il genere, l'età, l'orientamento sessuale, l'etnia, la disabilità, i carichi familiari ecc.

Una survey su 150 direttori del personale di imprese italiane con più di 250 dipendenti, condotta dal Diversity Management Lab della SDA Bocconi School of Management e presentata questa mattina, delinea "un quadro a tinte fosche", scrivono i ricercatori. "Ancora oggi si affida al diversity management un ruolo tattico tangenziale: un'una tantum per dire di stare facendo senza volerlo veramente fare".

Il dato del 21% di imprese che hanno adottato pratiche di diversity management oggi in Italia si rapporta sfavorevolmente con le rilevazioni internazionali, alcune delle quali registravano già dieci anni fa un tasso di adozione del 39,4% in Germania (2004) o addirittura del 48% nell'Unione europea nel suo complesso (2005).

I ricercatori del Diversity Management Lab sono **Simona Cuomo** (coordinatrice), **Stefano Basaglia**, **Stefano Cavallazzi**, **Bettina Gehrke**, **Chiara Paolino**, **Martina Raffaglio** e **Zenia Simonella**.

QUANDO IL POLITICO VA IN CAMPAGNA



I candidati prendono più voti quando fanno campagna sulla propria competenza anziché sull'ideologia. È quanto rilevato da **Tommaso Nannicini** (Dipartimento di economia) e due co-autori con un esperimento controllato randomizzato condotto nel corso di una vera campagna elettorale. In *How Do Voters Respond to Information?*, di prossima pubblicazione su *American Economic Review*, Nannicini, **Chad Kendall** e **Franco Trebbi** (entrambi della University of British Columbia) hanno studiato la campagna del sindaco uscente di una città italiana di medie dimensioni, Arezzo, amministrando messaggi che riguardavano alternativamente la competenza o l'ideologia del candidato. È la prima volta che un politico in attività ha accettato di randomizzare il contenuto dei messaggi elettorali della sua campagna. I risultati dello studio confermano l'impatto delle informazioni somministrate in campagna sia sulle scelte, sia sulle convinzioni dei votanti e mostrano un effetto più significativo delle informazioni sulla competenza rispetto a quelle sull'ideologia.

Gli autori hanno diviso la città in quattro aree e hanno fatto in modo che il sindaco uscente inviasse messaggi diversi sia per posta (al 100% delle famiglie) sia per telefono (al 25% delle famiglie) una settimana prima delle elezioni. I votanti della prima area hanno ricevuto informazioni sulla sua competenza, quelli della seconda sull'ideologia, quelli della terza su entrambe e quelli della quarta nessuna informazione. I ricercatori rilevano che l'informazione sulla competenza influenza in modo positivo i voti raccolti, mentre l'informazione sull'ideologia ha un impatto sulle convinzioni degli elettori ma non sulle loro scelte al seggio. (p.s.)



La responsabilità ambientale che non paga

Le imprese che esercitano sforzi consistenti di riduzione dell'impatto ambientale hanno maggiori probabilità di avere risultati economici migliori quando la performance ambientale iniziale dell'impresa è molto alta o molto bassa. Quando, invece, le imprese hanno una performance ambientale nella norma (per esempio con emissioni nella media del settore), sono gli sforzi ridotti a tradursi in un miglior risultato economico.

Nicola Misani e **Stefano Pogutz** (Dipartimento di management e tecnologia) traggono queste conclusioni in un articolo pubblicato su *Ecological Economics*, in cui esaminano un campione di 127 imprese di diversi paesi e diversi settori in-

dustriali, che hanno divulgato le loro emissioni di gas serra attraverso il Carbon disclosure project.

Per le imprese che hanno un alto livello di emissioni di CO2, un aumento dello sforzo di riduzione aumenta la legittimazione e gli stakeholder apprezzano il fatto che l'impresa stia cercando di migliorare. Per le imprese che già hanno basse emissioni di CO2 lo sforzo si associa a una performance da primi della classe che consente di ricevere un forte supporto dagli stakeholder.

Il risultato ha importanti implicazioni sia

per le imprese, sia per i policy maker, perché evidenzia che è probabile che le imprese facciano qualche iniziale sforzo di riduzione dell'impatto ambientale quando la loro performance ambientale è molto

bassa, ma potrebbero smarrire la volontà di andare avanti quando raggiungono una performance modesta e gli effetti della riduzione scompaiono. Dunque, se i policy maker vogliono una migliore performance ambientale potrebbero essere costretti a incentivare le imprese a ridurre ulteriormente il loro impatto ambientale.

Peter Snoeren



Nicola Misani



Stefano Pogutz

Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



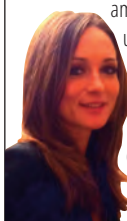
www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692

I DRONI DI LUCIANA VOLANO IN BASILICATA

Una tecnologia innovativa, dalle molteplici potenzialità e grande avvenire. I droni sono il futuro e **Luciana De Fino**, 32enne potentina laureata in Economia aziendale in Bocconi, direttore generale della Spix, l'azienda di famiglia specializzata nella gestione di beni culturali e documentali, ha deciso di lanciarsi in questa nuova avventura fondando AirDrone: «I droni», spiega De Fino, «hanno applicazioni infinite: trasporto, gioco, operazioni di soccorso, sicurezza e militari, monitoraggio ambientale. Si tratta di un settore ancora relativamente nuovo con ampi margini di crescita». De Fino, che è anche fondatrice e presidente dell'Associazione italiana droni, ha scelto la sua terra d'origine per avviare la sua nuova attività, apparentemente un ostacolo in più: «In Basilicata abbiamo problemi infrastrutturali, manca un aeroporto, ci sono difficoltà con la banda larga, ma sono convinta che anche qui si possa fare impresa, creare sviluppo e occupazione. Ci sono limiti ma anche potenzialità. Questa è l'economia delle idee...».



italiana droni, ha scelto la sua terra d'origine per avviare la sua nuova attività, apparentemente un ostacolo in più: «In Basilicata abbiamo problemi infrastrutturali, manca un aeroporto, ci sono difficoltà con la banda larga, ma sono convinta che anche qui si possa fare impresa, creare sviluppo e occupazione. Ci sono limiti ma anche potenzialità. Questa è l'economia delle idee...».



A lezioni di dance fit con Katherine

La mancanza di assistenza, negli Usa, per chi non ha un'assicurazione privata ha regalato alla Bocconi una docente di inglese e istruttrice di danza. «Ho cominciato a studiare pianoforte e danza a quattro anni e ho avuto la fortuna di studiare ed esibirmi con grandi maestri», racconta infatti **Katherine Campbell**, «fino a quando, durante una performance di danza, mi sono rotta il piede destro. Al

tempo non c'era assistenza per gli artisti infortunati e mi sono dovuta reinventare, ideando un metodo per rimanere in forma basato sulle tecniche della danza». Il metodo, registrato con il nome Kat's NY, ha avuto tanto successo che Katherine si è prima trasferita a Londra e quindi in Italia, quando il mercato televisivo era in costante crescita: «Ho lavorato come ballerina e coreografa», dice, «fino a quando il mercato del lavoro della danza e della coreografia in tv si è inaridito per l'avvento dei reality show». Da qui, dopo aver conseguito il Cambridge english certification, l'avvio di una nuova avventura. Katherine, infatti, insegna inglese in Bocconi dal 2007. Ma non solo. Da quando l'Università, circa un anno e mezzo fa, ha aperto **la nuova palestra**, Katherine insegna anche lì le due componenti del suo metodo, Dance

fit e Power dance: «Dance fit», spiega, «è un nuovo modo per ottenere definizione muscolare e flessibilità. L'obiettivo della Power dance è dare ai partecipanti un forte senso di espressione fisica e artistica».

Fabio Todesco



BOCCONIANI IN CARRIERA

Keren Avni (laureata in Economia aziendale nel 2002) è il nuovo direttore marketing e comunicazione a livello mondiale di Paul&Shark. Ha lavorato in Armani e Kartell.

Alberto Iperiti (Mba 1993) è stato nominato amministratore delegato di Tadini, società controllata da Terna. Ha lavorato in Tenaris e in Tenova.

Eva Peroncini (laureata in Economia aziendale nel 2004) è stata nominata network and platform director di Smartclip. Proviene da Zodiak Active.

Massimo Visentin (laureato in Economia aziendale nel 1991), presidente e amministratore delegato di Pfizer Italia, è stato nominato presidente dello Iap, gruppo delle aziende farmaceutiche italiane a capitale americano.

Emma, dalla canoa all'aula. Andata e ritorno

La presenza di **Emma Twigg** in Bocconi non passa inosservata. Dall'alto del suo metro e 82 e del suo atletismo. Ma un motivo c'è: Emma, 27 anni da Napier, Nuova Zelanda, è campionessa mondiale in carica del singolo femminile di canottaggio. È alla SDA Bocconi School of Management fino al 21 marzo per frequentare il modulo di management del **FIFA Master, International master in management, law and humanities of sport** con l'obiettivo, una volta terminata la carriera agonistica, «di diventare un dirigente sportivo, presso il Cio o qualche federazione». Ai corsi, che vanno dalle 9 alle 17,30, Emma affianca una routine d'allenamento da professionista, con due sedute al giorno e nel fine settimana svolge allenamento di resistenza, a volte vogando, a volte concedendosi lunghe biciclette. Il fine ultimo è quello di qualificarsi alle Olimpiadi di Rio, ma Emma spera di convincere la Federazione neozelandese a lasciarla difendere il suo titolo ai Mondiali 2015. «Il problema è che, non essendo in Nuova Zelanda, non posso partecipare alle qualificazioni organizzate dalla Federazione», spiega, «ma posso vantare ottime prestazioni certificate al vogatore e, nei prossimi mesi, parteciperò a gare importanti contro le atlete di punta di tutto il mondo».

(f.t.)





Al centro della

Veronica Diquattro, laureata in International management alla Bocconi, è al centro della musica on demand. Per lei la sfida è trovare il giusto equilibrio tra

di Claudio Todesco - foto di Paolo Tonato @

L'ultima volta che **Veronica Diquattro** ha camminato tra i volumi flottanti dell'edificio di via Roentgen era una studentessa di International management. «L'avevano appena costruito», ricorda guardandosi attorno. «Venivo a discutere i contenuti della tesi». Sei anni dopo, è la responsabile del mercato italiano di **Spotify**, il servizio di streaming musicale on demand che conta 60 milioni di utenti nel mondo, di cui 15 a pagamento. Nel 2006 Spotify era una startup fondata a Stoccolma da Daniel Ek e Martin Lorentzon con l'idea di offrire uno strumento per ascoltare musica legalmente. Oggi è disponibile in 58 paesi, è sinonimo di streaming on line e propone un modello di business basato sulla logica freemium che potrebbe salvare un mercato in cui calano sia gli acquisti di dischi, sia il download a pagamento. In Italia Spotify è arrivato nei giorni del Festival di Sanremo 2013. «La discografia ci ha accolti come una speranza». «La prima sede era casa mia, qui a Milano: io e un computer portatile. Non avevo una sala riunioni perciò ricevevo gli ospiti in una California Bakery. Ora abbiamo una sede in Corso Italia dove lavorano dieci persone».

→ **Prima di approdare a Spotify ha lavorato a Google come on line media strategist. Quali sfide si è trovata a gestire in aziende ad alto tasso d'innovazione?**

La ricerca di un equilibrio tra faster e better, la necessità di essere i primi a lanciare innovazioni senza perdere di vista la qualità. La formazione ricevuta in Bocconi mi ha aiutata. Il modo in cui qui si affrontano gli studi riproduce le sfide e le complessità tipiche del mondo del lavoro. In Bocconi ho imparato a essere orientata ai risultati, ad affrontare le deadline, a sviluppare il pensiero strategico.

→ **Quali sono i margini di autonomia di Spotify Italia rispetto alla casa madre?**

La strategia è decisa a livello globale, ma abbiamo piena autonomia in comunicazione, marketing, partnership. È necessario per stimolare il coinvolgimento dei clienti.

musica (digitale)

oni, è la giovane responsabile del mercato italiano di Spotify, il primo servizio di streaming faster e better e essere un passo avanti nelle innovazioni senza mai rinunciare alla qualità

→ Quali sono le specificità del nostro mercato?

In Italia la pirateria digitale è a livelli altissimi: più del 70% delle connessioni household sono usate ogni anno per scaricare musica illegalmente. Qualcosa sta cambiando: l'anno scorso, dopo 25 anni, l'Italia è uscita dalla watch list statunitense dei Paesi con forti criticità nel settore della proprietà intellettuale, e questo in virtù del nuovo regolamento Agcom sulla tutela del diritto d'autore. Scontiamo anche la modesta penetrazione della banda larga e la bassa diffusione dei pagamenti con carta di credito e on line.

→ Le classifiche tengono conto del numero di streaming effettuati su piattaforme come Spotify. Siamo passati dall'era dell'acquisto a quella dell'accesso?

L'idea dell'accesso senza limiti risponde a un cambiamento nei consumi. Che si tratti di musica, libri, film o news, gli utenti vogliono avere a disposizione un ampio catalogo di contenuti digitali accessibili istantaneamente da qualunque dispositivo. All'interno di questa nuova modalità di consumo va trovato il modello di business vincente.

→ Il modello di Spotify prevede la distribuzione di circa il 70% degli introiti a etichette discografiche e aggregatori che a loro volta ne riconoscono una parte agli artisti. I ricavi pubblicitari danno origine a guadagni modesti, perciò la sostenibilità del sistema dipende dalla crescita del numero di utenti premium. Quali strategie adottate perché avvenga?

Il tasso di conversione degli utenti free in modalità premium è già molto alto: oltre il 20%. Oggi l'80% degli abbonati a pagamento provengono dalla parte free. Come li si invoglia a fare il passaggio? Dando loro sempre più musica gratuita attraverso promozioni, bundle come quello con Vodafone, periodi di prova. Bisogna aumentare l'engagement del cliente. Va migliorato il prodotto, in modo che l'utente si renda conto dei vantaggi derivanti dall'ascoltare musica in un contesto legale e di qualità. I 60 milioni di utenti nel mondo di Spotify non sono molti rispetto a quelli di YouTube. Ma cosa accadrebbe se i consumatori di YouTube si spostassero su Spotify? Quali guadagni si genererebbero?

→ Spotify ha distribuito 2 miliardi di dollari ai titolari dei diritti. Gli artisti, però, si lamentano degli in-

Bolognese, classe 1983, dopo gli studi di marketing sceglie la Bocconi per la laurea magistrale in International management. "In Inghilterra e negli Stati Uniti già si avvertiva il fermento del digitale", racconta. "Volevo farne parte e perciò cercavo una laurea specialistica in lingua inglese, con un carattere internazionale, in grado di fornirmi una mentalità aperta. Scegliere la Bocconi è stato naturale". Di quegli anni ricorda "gli eterni lavori di gruppo. E poi il fervore e la voglia di condivisione che c'era fra gli studenti che provenivano da ogni angolo del mondo". Intanto accumula stage: Ferrari, BMW, l'Oréal, "non tutti retribuiti, ma non importa: vanno scelti in base ai contenuti e alla possibilità d'apprendimento che offrono". Dopo la tesi in Product innovation con Paola Cillo ("The influence of constraints on individual creativity"), Diapattro spedisce un marketing plan alla catena peruviana Laki Hostel. La proposta colpisce i dirigenti che la vogliono a Lima per costruire da zero il marketing digitale della società sudamericana, "un'esperienza a dir poco avventurosa". Diapattro arriva a Spotify dopo avere lavorato nella sede di Google a Dublino, "sempre al centro dell'innovazione digitale".

troiti modesti. Si stima che ogni canzone ascoltata in streaming generi un ricavo fra i 6 e gli 8 millesimi di dollaro. Alcuni esprimono il timore che Spotify sia un altro modo per regalare musica. Perché gli artisti dovrebbero darvi fiducia?

Noi riconosciamo il valore della loro opera, è la mission di Spotify. Del resto, quali sono le alternative? Servizi di streaming che producono molto meno valore oppure la pirateria. Pensare che non concedere la propria musica a Spotify abbia l'effetto di incrementare le vendite è anacronistico. E poi, al di là dei guadagni che genera, Spotify stimola i canali correlati, dal merchandising ai concerti.

→ Quanto è importante l'analisi dei dati?

È fondamentale. Permette di anticipare le tendenze, migliorare la user experience. Ecco perché abbiamo acquisito la società di intelligent data Echo Nest. La sfida è far sì che l'utente scopra canzoni che desidera ascoltare.

→ **Lo streaming è in crescita: nel 2013 valeva il 12% del mercato discografico italiano, nel 2014 il 22%. Altri servizi sono sul mercato e anche Apple si prepara a scendere in campo. Come contrastate i competitor?** Puntiamo sulla qualità del prodotto e sulla scoperta della musica attraverso tre livelli: l'interazione social degli utenti; l'algoritmo che suggerisce nuova musica in base agli ascolti effettuati; contenuti editoriali di valore volti a creare la playlist giusta per ogni stato d'animo. Vogliamo integrare Spotify in ogni momento della vita quotidiana, far sì che la musica ci segua ovunque andiamo. L'accordo che abbiamo stretto con Uber va in questo senso.

→ Esistono un solo Facebook e un solo Amazon. Resterà una sola piattaforma streaming?

Su Internet c'è totale trasparenza delle offerte sul mercato. Rimarrà il migliore, ma non spariranno altre forme di consumo della musica, come i compact disc. I top album della classifica di Billboard sono gli stessi di Spotify: chi desidera comprare un disco non smetterà di farlo dopo averlo ascoltato in streaming.

→ Il futuro dello streaming è nello smartphone?

Il 53% dello streaming avviene su smartphone e tablet e non su desktop e così abbiamo creato la free tier per mobile. Era una sfida rischiosa, ma ha generato un incremento percentuale degli utenti premium. È la conferma della nostra teoria: più musica offri, più la gente è disposta a pagarla. ♦

Dal mercato ai partner: le sfide

Il fenomeno delle start-up oltre confine è in crescita. Tutto parte da un'opportunità che si decide di cogliere. Ma le ragioni della scelta del paese di destinazione sono diverse e non solo legate al business

di Mikkel Draebye @

L'evidenza aneddotica suggerisce che l'imprenditorialità immigrata è in crescita. Un numero sempre maggiore di individui, anche a livelli molto alti di formazione, decide di avviare un business in un paese diverso da quello di nascita. Ci sono italiani che decidono di avventurarsi nei paesi ad alta crescita dell'Asia e del Sud America o decidono di esplorare nuove opportunità e valorizzare il proprio talento in paesi in cui l'ecosistema delle start-up è più sviluppato, come gli Stati Uniti, il Regno Unito e, ultimamente, Berlino e la Germania. Ci sono anche stranieri che decidono di stabilire la loro azienda in Italia, dove sono vicini a fornitori di livello mondiale in alcune industrie.

Nel più genuino spirito imprenditoriale, la decisione di buttarsi, per la maggior parte degli imprenditori immigrati, è legata a un'opportunità, tipicamente un'opportunità di mercato che si rivela maggiore nel paese straniero che in quello d'origine. Tali opportunità di mercato sono dovute a due ragioni. La prima ragione è costituita dalle differenze nel ciclo di vita dei vari settori nei diversi territori; in economie in crescita quali India, Cina e Brasile alcuni segmenti di mercato sono allo stato embrionale, mentre sono maturi in Italia. È quel che accade in certi segmenti del food&beverage come il vino e il gelato artigianale, ma anche in settori come l'energia solare fotovoltaica, che si è sviluppata in Europa e negli Stati Uniti con quasi dieci anni di anticipo rispetto all'Asia e al Sud

America. Le differenze di domanda, preferenze e situazione demografica sono la seconda ragione. Anche senza considerare il ciclo di vita dei settori e lo sviluppo economico, bastano le differenze demografiche e di domanda per rendere alcuni mercati geografici semplicemente più grandi di altri.

Il consumo di cibo biologico in Germania è tre volte quello della Gran Bretagna, le donne norvegesi spendono in scarpe

il doppio della media dell'Unione europea e il mercato per gli investimenti di venture capital nelle start-up è cinque volte più grande negli Stati Uniti che in Europa.

Così, se si è un imprenditore alle prese con una start-up il cui mercato è globale, da europeo perché non essere opportunista e stabilirsi negli Stati Uniti?

Un'altra ragione per fare una start-up al-

MIKKEL DRAEBYE

SDA professor di Strategia e imprenditorialità



e dell'imprenditore immigrato

tori immigrati è selezionare e consolidare tali partnership. Le differenze linguistiche e culturali possono rendere difficile la selezione, che può farsi ancora più difficoltosa per le differenze nella struttura industriale e nelle modalità di fare business. Per gli imprenditori che stanno cercando di trarre vantaggio dalle opportunità di mercato nelle economie in crescita, anche l'accesso a collaboratori e impiegati qualificati e motivati è spesso citato come una difficoltà. Così come la comprensione della burocrazia e dei regolamenti.

Un socio finanziatore locale di fiducia può essere di aiuto per gran parte delle sfide che un imprenditore immigrato deve affrontare, ma identificare un simile profilo dopo la decisione di buttarsi è difficile e rischioso. Perciò sarebbe meglio prendere la decisione di partire solo dopo la creazione del team.

Il rischio di fallimento può essere circoscritto se si prendono decisioni brillanti sulla composizione del team e sulle partnership, ma il rischio finanziario deve essere gestito separatamente. I principi di gestione del rischio finanziario sono validi per ogni tipo di imprenditore e comprendono principi di buon senso come non investire più di quanto si sia disposti a perdere; avviare soluzioni a basso costo

e basso investimento prima di fare il salto dimensionale; trasformare quanti più costi fissi e investimenti anticipati in costi variabili nella fase di start-up; farsi cofinanziare lo sviluppo da partner e clienti; vendere prima di produrre.

L'imprenditorialità immigrata offre molte opportunità, ma comporta anche sfide e rischi specifici, che devono essere gestiti. Il rischio può essere gestito seguendo alcune, semplici regole di mitigazione, ma il successo dipende da fattori come l'acume negli affari, la leadership imprenditoriale, la flessibilità strategica e la perseveranza. Il successo di un imprenditore immigrato non significa successo solo per lui e il suo team, ma ha ricadute positive anche sul paese straniero in cui l'attività economica è stata creata. È improbabile che assisteremo a un'altra rivoluzione economica creata dagli imprenditori immigrati come quella vissuta dagli Stati Uniti alla metà del 19° secolo, ma a qualsiasi paese e a qualsiasi imprenditore può bastare anche meno. ♦

l'estero può essere l'accesso a risorse specifiche. In giro per il mondo ci sono cluster di eccellenza, che attraggono start-up perché offrono un ecosistema di impiegati, partner, fornitori, distributori e clienti che aumenta le probabilità di successo. Essere vicini al distretto dell'occhiale nell'Italia nord-orientale, essere vicini agli investitori europei in venture capital a Berlino o trarre vantaggio dai finanziamenti del governo danese alle start-up in life-science sono alcuni esempi.

Infine, ma non meno importante, anche alcune considerazioni personali possono giocare un ruolo importante per diventare un imprenditore immigrato. La vicinanza ai nostri altri significativi può essere un fattore decisivo, non solo per decidere dove cominciare, ma anche nella scelta imprenditoriale, perché questa può essere la migliore, o l'unica, opportunità di carriera.

Tutte le start-up e le imprese a uno stadio iniziale dipendono da buone partnership. Una sfida delicatissima per gli imprendi-

Istruzioni d'uso per gli italiani all'estero

Dal costo della vita alla cultura: quello che c'è da sapere. E dove informarsi

di Francesca Prandstraller @

Il fenomeno dei self-expatriate (auto-espatriati) così detti perché non hanno un'organizzazione alle spalle che li assegna a un incarico, è in aumento. E sono molti quelli che pensano di trasferirsi per fare impresa in una nuova dimensione, magari sfruttando le proprie conoscenze e competenze in un ambito competitivo nuovo e in crescita. Per affrontare questa sfida, sono fondamentali alcune cautele.

→ Per poter prendere decisioni su dove allocare l'attività, su vincoli burocratici, opportunità fiscali, finanziamenti e mercato del lavoro locale è necessario trovare informazioni su tutta una serie di questioni pratiche, giuridiche ed amministrative. Per l'Europa una buona fonte è il portale **Eures** che contiene informazioni su alloggio, scuola, imposte, costo della vita, sanità, legislazione sociale, comparabilità delle qualifiche, ma anche dati per paese, regione e settore d'attività sull'andamento del mercato del lavoro europeo. Ovviamente la ricerca di questi dati per i paesi



FRANCESCA PRANDSTRALLER
Docente al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, è autrice di [Vivere all'estero. Guida per una relocation di successo](#) (Egea)



non europei è più complessa, ma non meno necessaria se si vuole partire col piede giusto. **L'Ice, Istituto commercio estero**, è una buona piattaforma di partenza.

→ Considerare le caratteristiche della cultura del paese di arrivo nel suo impatto sul lavoro. Solo per fare qualche esempio, la concezione della distanza dal potere influisce sui modelli organizzativi, sul ruolo del capo, sulle differenze retributive, su privilegi, status symbol e importanza della posizione formale. L'idea del tempo sulla puntualità, la programmazione, il rispetto delle deadlines, l'orientamento alle relazioni o al risultato. E tutto su come si lavora.

→ Il costo della vita (servizi, immobili, energia, la-



Erling Astrup

Un costo del lavoro altissimo, un sistema fiscale poco comprensibile, uno Stato ottimo creditore ma pessimo pagatore e la necessità di dedicare troppe risorse umane al rapporto con la burocrazia. Queste le difficoltà incontrate da Erling Astrup, norvegese diplomato MBA alla SDA Bocconi, per avviare la sua azienda vitivinicola in Piemonte. Nonostante ciò, Astrup elogia la competenza degli italiani e la loro capacità di districarsi fra regole e burocrazia: «Chi ce la fa qui può farcela ovunque».

Leggi qui



Fabio Lampugnani

C'è una cosa per la quale fino a poco tempo fa il Brasile poteva essere considerato un mercato quasi incontaminato: il gelato artigianale italiano. Fabio Lampugnani, 44 anni e un MBA alla SDA Bocconi, l'ha capito quando ha aperto a San Paolo il primo dei quattro punti vendita di Cuordicrema. «Con me due compagni di MBA, Massimiliano Bosio e Gabriele Belsito, che hanno partecipato con entusiasmo alla fase di start-up come soci finanziatori». La prima sfida, racconta, «è capire l'ambiente».

Leggi qui



Andrea Secchi

Un'idea azzardata, produrre vino di qualità in un paese, l'India, dove la fanno da padroni whisky e tè. Andrea Secchi, 35enne toscano laureato in Bocconi, ha fondato nel 2009 la Fratelli Wines, con sede a Akhuj, nel Maharashtra: «Siamo in costante crescita, con 158 dipendenti più gli stagionali. Nel 2014, con circa 1 milione di bottiglie, abbiamo raggiunto il 33% del mercato». Il tutto su circa 100 ettari di terreno dove vengono coltivate Chardonnay, Sauvignon, Sangiovese e altre tra le più tipiche.

Leggi qui



Il master per diventare imprenditore

Il Miso, Master in imprenditorialità e strategia aziendale, è il programma della SDA Bocconi School of Management che, in un anno di full-immersion, vuole formare la mentalità necessaria nei progetti di sviluppo imprenditoriale. Scopriamolo con Francesco Saviozzi, il suo direttore.



Dove far crescere la propria idea

Speed MI Up è l'incubatore di Università Bocconi, Comune e Camera di Commercio di Milano, che mira ad attrarre nel territorio milanese risorse imprenditoriali di qualità contribuendo alla loro formazione, crescita e finanziamento come spiega il direttore Fausto Pasotti in questo video.

voro ecc.) è una variabile fondamentale. Ovviamente esistono società di consulenza che offrono a pagamento questo servizio, ma per cominciare si possono utilizzare due siti: [Eardex](#) che è un portale web gratuito che fornisce una panoramica sul costo della vita in tutte le città, regioni e paesi del mondo e [Numbeo](#) che è un grande database gratuito, composto da dati forniti dagli utenti stessi.

→ Conoscenza della lingua locale. Sembra banale, ma non lo è. Certo con l'inglese si sopravvive un po' ovunque, ma per fare il vero salto di qualità in termini lavorativi la lingua locale è fondamentale. Parlare, leggere e scrivere la lingua del posto è importante per i contratti, la selezione e gestione del personale, le forniture e i rapporti con le banche e le istituzioni locali. E la vita personale. ♦



Cristiano Scùria

Tornando dalla Tunisia per un viaggio di lavoro ha portato a casa anche il preliminare di acquisto di un terreno industriale. Lì, nella città di Ben Arous, Cristiano Scùria, 36 anni e una laurea al Cefin Bocconi, ha fondato la Sicilferro Maghrebine, di cui è amministratore delegato. «La maggior parte delle imprese straniere che sono arrivate in Tunisia producono esclusivamente per esportare all'estero», racconta Scùria, «noi invece abbiamo scelto di competere sul mercato locale».

[Leggi qui](#)



Riccardo Basile

Trentacinque anni e una laurea in economia aziendale, Basile è arrivato a Bangkok a metà 2012 per co-fondare Lazada. Oggi la società è il maggior operatore di e-commerce del Sudest asiatico e Basile ne è l'a.d. per la Thailandia. Tra le 600 persone che lavorano per lui ci sono anche una ventina di bocconiani. In Thailandia ha imparato a dare importanza al work-life balance e a interpretare le lunghe locuzioni che, pur significando letteralmente sì, nella cultura asiatica vogliono dire no.

[Leggi qui](#)



Andrea Gerosa

Tre città, sei start-up. Andrea Gerosa, bocconiano di 32 anni con un passato nell'associazione studentesca Jeme, a Bruxelles ha trovato una burocrazia paragonabile a quella italiana, a Ginevra ha vissuto le difficoltà dello straniero che deve costituirsi un network professionale, a Hong Kong ha saputo pazientare, per avvantaggiarsi infine di uno dei climi più business friendly del pianeta. Ma ha aperto uffici del suo think tank ThinkYoung in tutte e tre le città e a Ginevra ha avviato anche altre attività.

[Leggi qui](#)



Sara Notargiacomo è il presidente di 180 Degrees consulting Bocconi students

180 Degrees

Nata lo scorso anno, prendendo spunto da una realtà internazionale che si era sviluppata in Australia e poi diffusa in business schools di tutto il mondo, 180 Degrees consulting Bocconi students si occupa di consulenza gratuita ad enti no-profit, imprese sociali ed enti for profit con una forte componente di social responsibility. L'obiettivo è far conoscere sempre di più un approccio, tipicamente statunitense, che coniuga il ritorno sociale ad una componente economica. [Link](#)



Andrea Antonioli è il presidente di Bs.Hive

Bs.Hive

L'associazione è nata e si è sviluppata come ponte tra gli studenti e le nuove tipologie di imprese focalizzate su creatività e tecnologia (start up, ma non solo). Con un occhio rivolto alla Silicon Valley come culla dello sviluppo tecnologico, tra le sue attività principali c'è l'organizzazione di eventi all'interno dell'Università per promuovere idee e imprese che si rifanno a questi principi di innovazione. I membri dell'associazione sono incoraggiati a svolgere internship nel campo tecnologico. [Link](#)



Giuseppe Pipicella è il presidente di e-Club

e-Club

Contatto e lavoro fianco a fianco dei membri con diverse enti e società imprenditoriali sono i tratti distintivi di e-Club. In particolare, l'associazione si focalizza su aziende a conduzione familiare e start-up. I soci infatti provengono tutti da famiglie imprenditoriali o hanno interesse a fondare una start-up. L'internazionalizzazione ricopre un ruolo importante, l'inglese è la lingua ufficiale dell'associazione, che comprende, tra studenti attuali e laureati, membri di 17 nazionalità diverse. [Link](#)

L'Italia per gli startupper stranieri

Burocrazia, finanza agevolata ma anche selezione del personale e vita sociale: come comportarsi per non fallire ancor prima di avviare la propria attività imprenditoriale

di Valerio Piacentini @

Anche se a noi risulta familiare, il mercato italiano è tutt'altro che facile per uno straniero che voglia aprire un'attività.

→ Subito dopo gli studi di mercato, l'investimento da fare è lo studio di fattibilità dell'operazione che si intende sviluppare. Per verificarne condizioni amministrative, architettoniche, legali e tributarie occorre tempo, ed è fondamentale muoversi con anticipo. L'ostacolo è dietro l'angolo: la legge, e quindi la burocrazia, non ammettono ignoranza anche se si è stranieri. Inoltre, gli uffici pubblici non sono strutturati per offrire servizi in altre lingue, e interagiscono meglio con consulenti che con privati. La verifica pre-



VALERIO PIACENTINI
Docente di diritto commerciale, ha fondato Easy Business in Milan, società che assiste gli imprenditori stranieri

ventiva è necessaria anche in seguito, per selezionare partner, distributori, fornitori, agenti, clienti con cui l'impresa vuole rapportarsi.

→ La finanza agevolata è una materia complessa, in evoluzione e di difficile applicazione. La difficoltà nella ricerca è la scarsa informazione sia sulle opportunità sia sulla disponibilità dei fondi. Il rischio è di inoltrare domanda quando i fondi sono già esauriti: i bandi detti a sportello sono presi d'assalto e le risorse finiscono spesso lo stesso giorno di apertura, poiché ripartite in base al numero di domande ricevute in ordine cronologico e ritenute ammissibili. Mai basare perciò investimenti aziendali solo sulla finanza agevolata



Giovanni Fantini
è il vicepresidente
di Byse, Bocconi
young students
entrepreneurs

Byse

Bocconi young students entrepreneurs si fa promotrice dello spirito imprenditoriale tra gli studenti e organizza diverse tipologie di eventi, coinvolgendo sia startupper che esponenti dell'imprenditoria italiana più affermata. Inoltre, l'associazione lavora a progetti per dare la possibilità e i mezzi a chi abbia un'idea di iniziare con il piede giusto. Tra le iniziative che porterà avanti Byse, in primo piano c'è l'organizzazione di convegni e progetti che coinvolgono studenti e ospiti internazionali.

[Link](#)



Simone Ravalli
è il nuovo
presidente di Jeme

Jeme

È una delle associazioni studentesche più longeve della Bocconi essendo nata nel 1988. Associazione ma non solo, i suoi iscritti forniscono anche servizi e consulenze alle aziende, provvedendo ad analisi di mercato, redazione di business plan, supporto degli imprenditori per l'espansione e attività di mentoring per le start-up. Con una rete di alumni che conta all'incirca 350 studenti, i membri Jeme hanno lavorato sia con grandi società di consulenza, che con pmi e startupper.

[Link](#)



Enrico Parisi
è il presidente
di Vii,
Voce imprenditori
italiani

Voce imprenditori italiani

Fondata un anno e mezzo fa, l'associazione Voce imprenditori italiani si focalizza su tre aree di attività: l'organizzazione di conferenze di professionisti, dedicate a vari aspetti delle piccole medie imprese, all'interno dell'Università; il networking tra studenti, neolaureati che sono inseriti nel mondo lavorativo ed imprenditori e il progetto *VII on the road*, che ha già portato numerosi studenti a visitare la sede di realtà imprenditoriali italiane di primo piano come Ducati e Ferrero.

[Link](#)

senza ragionevole certezza di esito positivo. Fondamentale è informarsi su siti e a sportelli di uffici dedicati degli enti o ministeri; identificata l'opportunità, reperire subito la documentazione necessaria alla domanda, per essere rapidi per la redazione e l'invio.

→ Selezionare il personale significa valutare e decidere, e va fatto al meglio perché si possano scegliere candidati che rispondano alle proprie esigenze e perché la risorsa umana è un cardine del futuro dell'azienda. L'intervista dei candidati è mirata a evidenziare l'equilibrio di tre variabili: adeguatezza del profilo professionale, del profilo caratteriale e la motivazione al cambiamento.

→ Per esperire la vita italiana è fondamentale comportarsi non da viaggiatore o turista ma da residente, attraverso la quotidianità di lavoro, cucina, relazioni, bambini, scuola, animali domestici, mercato, un luogo di associazione o culto. Meglio dunque abbattere la barriera linguistica almeno con rudimenti di italiano, per non essere limitati e per non isolarsi: per richiedere informazioni e aiuto, ma anche perché le relazioni sociali aiutano a conoscere meglio la lingua del nuovo paese e a integrarsi. ♦



Alla BAA l'entrepreneurship si fa in gruppo

Francesco Ferri, alla guida del [Topic entrepreneurship della Bocconi Alumni Association](#), racconta da quali esigenze è nata l'idea di riunire gli alumni in uno specifico gruppo focalizzato sui temi dell'imprenditorialità, quali finalità si pone il topic group e su quali attività è coinvolto. E sottolinea il supporto di competenze che un team del genere può fornire a chi vuol fare il grande salto, anche all'estero.

Per la Cina è ora di diventare adulta

Per 35 anni a continuato a crescere arrivando ad abolire quasi la povertà. Adesso è il momento di pensare alle riforme politiche indispensabili per adeguare la società alla nuova situazione di paese sviluppato

di Carlo Filippini @

Il 2014 è stato un anno positivo o negativo per l'economia cinese? I titoli che ci colpiscono sono contraddittori: «Il prodotto cinese supera quello americano» e «la forte frenata della Cina». Innanzitutto occorre mettere queste notizie in prospettiva: il Pil cinese è ora più grande di quello americano, ma i cinesi sono 1,36 miliardi e gli americani 315 milioni; quindi ogni americano produce e dispone di più del quadruplo di beni e servizi. La Cina è cresciuta solo del 7,4%: un quarto in meno rispetto alla media degli ultimi decenni, ma i paesi dell'area euro sono cresciuti dello 0,8% e gli Usa del 2,4%: una Ferrari in frenata è sempre più veloce di un'utilitaria.

Certamente il 2010, complice la crisi mondiale non ancora superata, ha segnato un punto di svolta per il gigante asiatico: è di fatto finito il periodo del rapido decollo ed è iniziata una fase di assestamento e di ulteriore trasformazione: lo sviluppo implica sempre cambiamento.

Il tasso di crescita medio annuo della Cina dal 1978 al 2013 è stato di circa il 10%; ciò significa che ogni sette anni il Pil raddoppiava. La crescita cinese inizia con la liberalizzazione e deregolamentazione in agricoltura: risultati immediati sono un vero balzo in avanti della produzione dei prodotti alimentari (tutti avranno una ciotola di riso con un po' di maiale) e la creazione di un gruppo sociale ricco, che può spendere. Il continuo trasferimento di persone dalle campagne alle città frena la crescita dei salari e la mantiene al di sotto di quella della produttività. Tecnologia e ambiente sono quasi gratuiti: la prima donata dalle imprese occidentali che non vogliono essere escluse dal miracolo cinese, il secondo è una delle vittime più illustri dello sviluppo. Le autorità di governo sono molto concrete e introducono le riforme con gradualità



CARLO FILIPPINI
Professore emerito
della Bocconi

dopo accurate sperimentazioni in piccole aree; inoltre la burocrazia sostiene la crescita economica e, con i giusti appoggi, si può fare quasi tutto, anche eliminare fisicamente i dipendenti fannulloni, per esempio. Le regole sono poche: di fatto non discutere la supremazia del partito comunista e gli interessi dei politici locali.

Investimenti ed esportazioni trainano l'economia; i prodotti cinesi a basso prezzo invadono il mondo: la quasi totalità dei giocattoli è prodotta in Cina.

Dopo 35 (ricordiamo: sette anni x cinque volte) anni di espansione continua la Cina è un paese a livello di sviluppo medio-alto e ha quasi completamente abolito la povertà. Le strutture e le istituzioni economiche diventano sempre più complesse, la classe media sempre più numerosa e meno disposta ad accettare rigidi controlli socio-politici in cambio di un crescente benessere. Quello che sembrava essere disponibile a prezzo nullo diventa un freno: l'inquinamento minaccia la salute e l'immagine della Cina (quando Pechino ospita summit o le Olimpiadi vengono chiuse le fabbriche all'intorno per quasi 200 km e gli uffici in città); tecnologia, brevetti e marchi sono ora prodotti da imprese domestiche e sono protetti. Anche le inefficienze di molte grandi imprese statali o la corruzione incominciano a pesare; la troppo diseguale distribuzione del reddito genera tensioni; le esportazioni non bastano più, occorre incentivare i consumi privati. La nuova sfida si chiama riforme: adattare le strutture e le regole (economiche ma soprattutto politiche) alla nuova situazione di paese sviluppato: la fanciullezza è finita, si entra nell'età adulta. Il compito è complesso e difficile ma le autorità cinesi hanno spesso dimostrato in passato di saper trovare una soluzione. ♦

Case in equilibrio tra welfare e finanza

L'edilizia residenziale pubblica non è solo un problema di gestione economica ma di politiche sociali. Solo così si sviluppano le città e si arginano abusivismo e morosità

di Fabio Amatucci @

La questione abitativa condiziona lo sviluppo delle città, giocando un ruolo cruciale nel ridisegno complessivo del tessuto urbano, nonché nei suoi aspetti sociali, economici e demografici. Peraltro, la crisi della finanza pubblica ha notevolmente ridotto l'impegno delle amministrazioni per il welfare locale e ha modificato anche le politiche abitative: oltre alle differenti misure che sono state adottate, di ordine normativo e sociale, negli ultimi anni il settore dell'edilizia residenziale pubblica (erp) è stato anche caratterizzato dall'introduzione di logiche di natura competitiva e gestionale, al fine di migliorarne gli aspetti di efficacia ed efficienza.

→ TRE FENOMENI IN CRESCITA

L'introduzione, nelle aziende di gestione, di elementi di responsabilizzazione sui risultati economico-finanziari e gestionali ha sottolineato l'importanza della ricerca della sostenibilità dell'intervento anche nel campo dell'edilizia residenziale pubblica. La complessità della questione abitativa, soprattutto nelle grandi città, evidenzia la profonda interrelazione tra valutazioni di ordine sociale ed equilibrio economico-finanziario. In particolare, ai fini della sostenibilità economico-finanziaria, sempre più le aziende devono presidiare alcuni fenomeni che incidono profondamente sulla capacità di perseguimento e mantenimento dell'equilibrio, quali il livello di morosità corrente e pregressa; il grado di appartamenti sfitti e il livello di abusivismo delle unità immobiliari, sia in termini di quantità che di durata.

La morosità, soprattutto nelle grandi città, ha assunto un rilievo significativo, al punto di minacciare gli equilibri economico-finanziari delle aziende di gestione. In particolare, in media, negli ultimi anni, il livello di morosità corrente è in crescita nelle diverse categorie: la morosità sui canoni di locazione erp nelle grandi città è aumentata da un valore medio del 13% del 2011 ad un valore medio del 16% a fine 2013; più significativa è la morosità relativa ai servizi a rimborso (non sempre legati alla capacità di spesa degli inquilini), cresciuta da un valore medio del 15% nel 2011 a un valore medio del 19% nel 2013. Ciò a testimonianza della inidoneità delle misure adottate per contrastarlo (messa in mora, rinegoziazioni, sfratto, ecc.): il fenomeno rimane prevalentemente di natura sociale e non può essere affrontato solo come una politica abitativa, ma dovrebbe rientrare a pieno titolo nelle politiche di welfare.

Discorso simile vale per l'abusivismo, legato più a fenomeni di malavita organizzata che non di cattiva gestione delle aziende; l'abusivismo rappresenta un'emergenza solo in al-



FABIO AMATUCCI
Ricercatore
del Cergas Bocconi

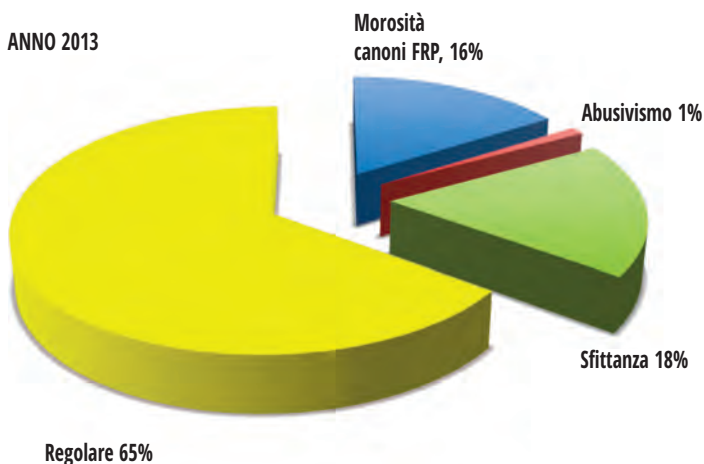
cune realtà molto limitate, con un peso percentuale medio contenuto (raramente il fenomeno riguarda una percentuale di patrimonio superiore all'1% delle abitazioni erp). L'abusivismo spesso viene considerato un problema di ordine pubblico: le azioni intraprese negli anni, che hanno permesso un contenimento e in alcuni casi una riduzione delle occupazioni abusive, sono legate alla immediata messa in sicurezza degli alloggi liberi, a seguito di estromissione da occupazione abusiva, mediante demolizione parziale dei sanitari e lastratura delle possibili vie di accesso, compresa l'installazione di misure di sicurezza.

Infine, il fenomeno degli alloggi sfitti rappresenta oggi una criticità significativa: in media, nelle grandi città, risultano sfitti circa il 18% delle unità immobiliari destinate ad erp. Il fenomeno è prevalentemente collegato alla difficoltà delle amministrazioni locali (direttamente, o attraverso le aziende di gestione) di ripristinare gli alloggi dopo la consegna, a causa prevalentemente della mancanza di risorse finanziarie e dei vincoli imposti dal Patto di stabilità sugli investimenti.

→ IL NUOVO RUOLO DELLA PA

In conclusione, le criticità evidenziate nelle analisi effettuate confermano come il fenomeno vada affrontato non solo come ricerca di maggiore efficienza da parte dei gestori (enti locali o società), ma soprattutto come politica di welfare che richiede interventi di regolazione da parte delle amministrazioni pubbliche. ♦

Case popolari: le 4 variabili della gestione virtuosa



Ecdl, così la patente ti fa arrivare prima

L'estensione della formazione informatica tra gli addetti migliora le performance e riduce i tempi di lavoro. Anche al netto del costo e delle risorse necessarie per l'aggiornamento

di Paola Bielli e Pierfranco Camussone @

Gli investimenti informatici consentono alle aziende di ridurre i propri costi e di migliorare la propria redditività solo se combinati con la formazione del personale e la riorganizzazione dei processi. In Italia, ricerche settoriali (realizzate da SDA Bocconi e Aica, Associazione italiana per l'informatica e il calcolo automatico) hanno misurato l'impatto della formazione informatica nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni. L'obiettivo è quantificare il costo nascosto della decisione di non fare o di minimizzare la formazione informatica.

→ IL TEST PRIMA E DOPO LE LEZIONI

Che una limitata padronanza dello strumento informatico influenzi l'operatività delle aziende è intuitivo: perdite di tempo nello svolgere le proprie funzioni, errori, attività incomplete o che necessitano più interventi per essere chiuse, richieste di aiuto a colleghi più esperti o a helpdesk aziendali, ecc. Tuttavia, appare interessante fare un passaggio ulteriore e tradurre questa ignoranza in indicatori economici, sia a livello aziendale, sia a livello macroeconomico, che permettono così di far emergere il fenomeno in tutta la sua problematicità e dimensione.

La ricerca Aica-SDA Bocconi ha messo a punto un approccio alla stima dei benefici della formazione informatica che ha verificato presso vari settori economici (aziende manifatturiere, banche e servizi finanziari) e istituzionali (pubblica amministrazione centrale e locale).

In sintesi, si sono proposti due test equivalenti per l'Ecdl (la patente informatica europea) a gruppi di utenti di vari settori economici: un test erogato prima di frequentare il corso di formazione e uno al suo termine. Si è così potuto misurare l'impatto della formazione sul tempo di svolgimento dei test e sul punteggio ottenuto da ciascun candidato.

Il confronto tra le performance prima e dopo la formazione è chiaro: nell'ultima edizione del lavoro sulle medie aziende manifatturiere italiane (2014) il miglioramento è del 18% del punteggio e del 2% dei tempi di completamento dei test. In sintesi, meno errori e maggior velocità



PAOLA BIELLI
Ricercatore presso il
Dipartimento di
Management e
tecnologia della Bocconi

nell'esecuzione dei compiti.

Il passo successivo è quello di provare a stimare il ritorno della formazione informatica per le aziende e il sistema industriale nel suo complesso.

Pur con tutti i limiti di una simulazione, si può pervenire a dati macroeconomici. Per esempio, l'estensione dei miglioramenti di produttività a tutti gli addetti amministrativi informatizzati delle aziende manifatturiere italiane, consente di quantificare la maggior produttività (minori errori) e la riduzione del tempo perso (vedi tabella in fondo alla pagina).

→ ATTENTI A PENSARE SIA SOLO UN COSTO

Come si vede, i valori in gioco sono indubbiamente significativi, e non possono che aumentare quando si passa dall'informatica individuale (il pc) alle applicazioni informatiche critiche per i processi fondamentali del business: la formazione consentirebbe di ridurre le sacche di improduttività e di sottoutilizzo di cui spesso gli utenti e le aziende non sono neppure consapevoli.

Una reale valutazione del ritorno della formazione dovrebbe ovviamente tener conto dei costi della formazione (dalle spese vive alla valorizzazione del tempo lavorativo dedicato), ma anche della durata temporale delle conoscenze acquisite. Infatti, se il potenziale beneficio è già interessante nella simulazione in un dato momento, a maggior ragione merita di essere affrontato considerando che la sua portata non si esaurisce in un singolo periodo.

Vi è inoltre una riflessione meno tangibile, ma altrettanto importante, che concerne le implicazioni soggettive o motivazionali della formazione.

Le ricerche, ma anche l'esperienza diretta lo conferma, hanno rilevato come iniziative volte a proporre temi e strumenti nuovi aumentino la soddisfazione verso il proprio lavoro, consentano di aprirsi a tematiche inesplorate e abbiano ricadute anche sugli interessi personali non lavorativi degli utenti. Quindi, utenti informatici più produttivi e più soddisfatti dell'attività svolta.

Insomma, difficile continuare a immaginare che la formazione sia solo un costo per le aziende. ♦

PIERFRANCO CAMUSSONE
Professore dell'Università
di Trento, è docente della
Unit Sistemi informativi di
SDA Bocconi



Quanto può migliorare il sistema manifatturiero italiano con una buona formazione informatica

L'impatto in termini di minori errori e di risparmio di tempo sull'insieme degli addetti amministrativi informatizzati (fonte: AICA-SDA Bocconi, 2014)

Totale addetti informatizzati

4.413.367

Valore annuale dell'incremento di produttività per effetto della formazione informatica (in euro)€

3.269.745.444

Valore annuale del tempo perso per ignoranza recuperabile con la formazione (in euro) €

192.246.275

Valore annuale del ritorno della formazione informatica per tutto il settore (in euro)€

3.461.991.719

Le democrazie occidentali inasprendo la linea giuridica stanno rinnegando se stesse. Ma l'estremismo si combatte con una controffensiva culturale. Parola di giurista

Il terrorismo e la fine dello stato di diritto

di Arianna Vendaschi @

Parigi, Sydney, Ottawa, Boston, senza dimenticare Baqa, la città nigeriana rasa al suolo (insieme ad altri 16 villaggi) da Boko Haram proprio nelle ore in cui il mondo assisteva alle azioni criminali dei fratelli Kouachi e di Amedy Coulibaly. Attentati che seguono ad altre azioni terroristiche, come a Madrid nel 2004 e a Londra nel 2005, e segnano un'era tragicamente inaugurata l'11 settembre 2001. La risposta dei paesi occidentali è stata chiara sul piano giuridico. Un rapido sguardo da una prospettiva comparata è sufficiente per segnalare l'approccio securitario, che emerge dalla durezza di alcune delle misure di contrasto al terrorismo internazionale adottate dalle principali democrazie sotto la cosiddetta era 9/11. Basti ricordare le modifiche alle normative sulle modalità di arresto e fermo, l'estensione della durata della detenzione preventiva (per esempio in Gran Bretagna), le limitazioni delle possibilità di difesa degli indiziati (emblematica è l'inedita figura dello special advocate, introdotta in Canada), le procedure semplificate di espulsione degli stranieri, l'introduzione di nuove figure di reato ancillari a quella del terrorismo internazionale, come quelle legate al finanziamento, per non parlare poi degli omicidi mirati (commessi dagli Usa), delle sparizioni forzate (l'Extraordinary renditions program degli Usa, realizzato con la collaborazione di numerosi altri paesi), della detenzione in incommunicado (parte delle Ers), della tortura in outsourcing e, infine, delle prigioni segrete della Cia, che si aggiungono alle più note Guantanamo e Abu Ghraib. L'elenco potrebbe continuare con i programmi di sorveglianza di massa, come il Prism program, che immagazzina dati di Google, Apple e Facebook e che, peraltro, non è l'unico sistema di profilazione degli individui a scopi preventivi.

Da questo quadro emerge, in tutta chiarezza, che la reazione delle democrazie non è stata leggera né debole. Invero, senza una formale dichiarazione, i paesi occidentali hanno di fatto sospeso lo stato di diritto per fronteggiare l'emergenza creata dalla minaccia terroristica.



ARIANNA VEDASCHI
Professore associato
di diritto costituzionale
alla Bocconi

I fatti di Parigi dimostrano però che questo approccio securitario senza precedenti non è bastato a proteggere la società civile. Nonostante questa evidenza empirica, dopo l'attentato a Charlie Hebdo, i governi occidentali confermano, anzi inaspriscono, la linea giuridica perseguita sino ad ora. Al vaglio dei gabinetti dei principali paesi europei vi sono proposte, che con tutta probabilità diventeranno provvedimenti, concernenti il ritiro dei passaporti degli individui che rientrano dalla Siria o da altre zone calde (Iraq, Yemen, Nigeria), la chiusura di siti internet e l'espulsione facilitata di cittadini stranieri sospettati di terrorismo.

Posto che non è stato formalmente dichiarato nessuno stato di emergenza, davanti al quadro delle misure di contrasto al terrorismo già in forza o in fieri, viene da domandarsi se lo stato di diritto, sul quale le democrazie di tradizione liberale si fondano, esista ancora. L'inadeguatezza delle democrazie di fronte alla minaccia terroristica sembra averle spinte a rinnegare se stesse. La libertà si uccide per mano dei terroristi con le vili e barbare esecuzioni dei giornalisti di Charlie Hebdo, ma si uccide anche sacrificando la libertà di circolazione e il diritto alla privacy, controllando indiscriminatamente le persone con i programmi di sorveglianza di massa, girando lo sguardo davanti a Guantanamo e alla tortura in outsourcing.

La risposta all'ultimo tipo di terrorismo, che si è definito molecolare perché in apparenza non ha un comando centralizzato e strategico, ma piuttosto riferimenti ideali radicali, e che si caratterizza per un elevato tasso di spontaneismo, non può essere solo giuridica, ma deve essere soprattutto politica. Le democrazie occidentali devono attivare una potente e convinta controffensiva culturale, che va sviluppata insieme ai leader politici e religiosi dei paesi islamici e deve essere tesa a disarmare le menti dei terroristi. Si deve agire con misure di contrasto di ordine ideologico, mediatico e linguistico. La democrazia piuttosto che esportata va praticata non abdando alla rule of law. ♦

Sono offerta e domanda, e le aspettative su di loro, a determinare il prezzo del greggio e non speculazioni e lobby. E con l'attuale ribasso anche l'Italia ci guadagna

I fondamentali del petrolio

di Luigi De Paoli @

Tra settembre e dicembre 2014 il prezzo del paniere di 12 greggi dell'Opec è passato da 100 a 50 dollari al barile e a gennaio è sceso a sfiorare i 40. Un dimezzamento, in quattro mesi, del prezzo di una materia prima fondamentale come il petrolio è un fatto straordinario? Quali sono le cause? E le conseguenze? Chi ha memoria storica sa che non è raro che il prezzo del petrolio subisca brusche variazioni. Negli ultimi trent'anni si contano sei episodi di ribassi di almeno il 30% in sei mesi. L'ultimo nel 2008, quando il prezzo è sceso da 140 a 35 dollari tra luglio e dicembre. Ma l'evento forse più significativo avvenne tra il 1985 e il 1986 quando, a seguito della decisione saudita di aumentare la produzione, il prezzo diminuì di più del 60% in un mese. Questo episodio segnò la fine della convinzione che il prezzo del petrolio fosse destinato solo a salire.

Le cause della variabilità del prezzo del petrolio sono molteplici, ma al fondo vi è il fatto che sia la domanda che l'offerta hanno un'elasticità-prezzo molto bassa nel breve periodo. Tra le cause che sono state indicate vi sono però anche la speculazione e il controllo collusivo dell'offerta da parte dell'Opec. L'importanza della speculazione deriva dal fatto che oggi il prezzo del petrolio si forma sulle borse di New York e Londra, dove vengono scambiate quantità molto superiori ai consumi reali. Certamente la volatilità dei mercati finanziari è molto alta e molto più facile da ottenere che sui mercati fisici. Tuttavia studi e inchieste di commissioni di borsa o governative hanno concluso che la speculazione non è stata in grado di alterare in modo duraturo il prezzo di mercato. Allo stesso modo, il potere di mercato dell'Opec come organizzazione è più apparente che reale: la maggior parte dei membri non è in grado di modulare la produzione. Solo l'Arabia Saudita (e pochi altri) sono in grado di farlo, favorendo situazioni di abbondanza o di scarsità. Ma l'abbondanza sistematica non è nell'interesse dei fornitori e la scarsità per difendere il prezzo



LUIGI DE PAOLI
Professore ordinario
della Bocconi, insegna
Economia dell'energia

zo può essere sostenuta solo per un periodo. È questa la lezione che l'Arabia ha imparato a proprie spese nel 1985. In definitiva sono i fondamentali e le aspettative su di essi che guidano il prezzo del petrolio. In questo momento vi è un eccesso di offerta dovuto all'aumento della produzione (soprattutto americana) e una domanda fiacca. Dopo che l'Opec (cioè l'Arabia) a fine novembre ha annunciato l'intenzione di non ridurre la sua produzione, si è diffuso il convincimento che questa situazione durerà almeno per alcuni mesi e che le scorte continueranno ad aumentare. Nel contempo i rischi geopolitici (conflitti in medio-oriente, crisi Ucraina e impatto sul commercio con la Russia, crisi nel Nord Africa) non appaiono più in grado di riequilibrare il mercato riducendo drasticamente l'offerta. Da qui la revisione delle aspettative, la presa d'atto del surplus e la drastica riduzione del prezzo.

Le conseguenze? A livello globale ci si aspetta che una riduzione stabile del 30% del prezzo del petrolio faccia crescere dello 0,5% il pil mondiale, ma con effetti diversificati. Infatti il ribasso del prezzo produce una variazione del reddito reale che avvantaggia i paesi importatori e svantaggia gli esportatori di greggio. Nei paesi importatori un ribasso stimola la crescita dei consumi e in generale del pil, anche se la reale diminuzione del prezzo non può prescindere dall'andamento dei tassi di cambio (in questo periodo il dollaro si è apprezzato rispetto all'euro annullando per l'Ue il 15% della riduzione del prezzo del greggio). In ogni paese bisognerà poi vedere quale sarà la reazione dei consumatori e dei governi e quali politiche pubbliche saranno attuate. Per l'Italia, grande importatore di petrolio e gas (il cui prezzo è in parte agganciato a quello del petrolio), la riduzione del prezzo è senz'altro positiva e potrebbe aiutare a superare la decrescita del pil. A patto che i consumatori incrementino i loro acquisti e che il governo non decida di aumentare le accise. ♦

Progettare città a misura di city users

La sostenibilità urbana trasforma non solo il modo di vivere ma anche le istituzioni cittadine con un mix tra servizi gestiti top down e autogestiti. Anche grazie alla tecnologia

di Lanfranco Senn @

Oggi già oltre il 50% della popolazione mondiale vive nelle città, ma le stime sono che nel 2050 questa percentuale supererà il 70%, con un aumento della dimensione urbana. Ci sono 20 città al mondo con più di 10 milioni di abitanti e 450 città hanno più di un milione di abitanti.

Queste tendenze all'inurbamento stanno creando numerose diseconomie esterne per le persone e le imprese, come la congestione e l'inquinamento ambientale. Ma il loro controllo non può neppure comportare il blocco della crescita e della competitività (lo sviluppo urbano) soprattutto in termini qualitativi.

Questa problematica è all'origine dei numerosi tentativi in atto in tutto il mondo di affrontare il tema della sostenibilità urbana. Tale concetto però non può dunque essere limitato all'aspetto ambientale. Infatti è opinione sempre più diffusa che la sostenibilità sia il frutto della combinazione di quattro dimensioni interdipendenti: oltre a quella ambientale vi sono anche quella economica, sociale e istituzionale.

→ PER ESSERE SOSTENIBILI BISOGNA ESSERE SISTEMICI

Si fa sempre molta fatica ad approcciare il tema della sostenibilità in termini olistici e sistemici, perché i campi di intervento vengono affrontati in modo settoriale e quindi sempre parziale. Le politiche sono pensate spesso in termini separatamente energetici, edilizi, relativi alla mobilità, o alle implicazioni sociali (lavoro, sicurezza, assistenza, ecc.) e sono implementate dal lato dell'offerta, anche se chi deve fruire di una migliore qualità urbana sono i cittadini o, meglio ancora, i city users, residenti o pendolari, la cui percezione della vivibilità urbana è certamente



LANFRANCO SENN
Docente a contratto
senior della Bocconi

Metropoli competitive

Le istituzioni cittadine dovranno sempre di più lavorare sull'attrattività e la competitività delle città così da influenzare i trend economici e culturali. A parlare in questo video è Greta Nasi, direttore dell'area Public management & policy della SDA Bocconi, promotrice del convegno *Managing cities of the future - Leadership, management and innovation for competitiveness*

unitaria. I cittadini infatti non possono accontentarsi di mettere in alternativa i singoli aspetti: non si rinuncia infatti a una energia più pulita in cambio di più verde, alle opportunità di lavoro in cambio della sicurezza, all'educazione dei figli in cambio di una edilizia più sostenibile. Non esiste una sommatoria di esigenze indipendenti ma un insieme di soluzioni per una migliore qualità della vita.

Se si guarda al cittadino o, ancora meglio, alle persone che vivono la città, si guarda dunque al fenomeno della sostenibilità dal punto di vista della domanda e al grado di soddisfazione (customer satisfaction) di chi vive la città nel suo insieme: ma questo esige un profondo cambiamento culturale di prospettiva.

→ I CITTADINI DIVENTANO PROSUMER

La consapevolezza che non sempre le istituzioni siano capaci, o abbiano la possibilità organizzativa, di guardare alle esigenze dei cittadini in termini sistemici, inizia a muovere la loro creatività facendoli diventare protagonisti della sostenibilità. In certi campi del vivere urbano si inizia a parlare dei cittadini come prosumer: produttori e al tempo stesso consumatori dell'insieme dei servizi con cui essi identificano la vivibilità della città.

Esempio del crescente prosumerism è la mobilità sostenibile, in cui i cittadini affrontano il proprio bisogno di mobilità, dandosi la risposta: guidando la propria auto o adottando forme di car sharing o di car pooling. Altro esempio è quello dell'autocontrollo dei propri consumi energetici (distribuendoli più saggiamente tra quelli diurni e quelli notturni), risparmiando il riscaldamento con materiali edilizi particolari, auto producendo energia (pannelli solari). Un terzo esempio è quello della raccolta differenziata dei rifiuti per i quali un maggiore impegno personale consente di ridurre la spesa pubblica relativa (e quindi le imposte a carico).

Poiché non è facile l'autogestione in totale autonomia di questi servizi senza tecnologie avanzate, la città considerata sostenibile è diventata sempre più smart, cioè intelligente nell'utilizzare tali tecnologie: si pensi ai cellulari come canale per prenotare il car o il bike sharing o per pagare gli accessi alle aree a traffico limitato; o alle smart grid per misurare i propri consumi idrici o energetici.

La città sostenibile è dunque una città in cui viene anche sfidata la governance della stessa: non più solo servizi concepiti e gestiti top down dalle istituzioni pubbliche ma non ancora, e forse mai, servizi totalmente autogestiti, perché è inevitabile e desiderabile il ruolo delle istituzioni come sede di una visione programmata del futuro sostenibile. ◆



Se si guardano i risultati comunicati dalle grandi realtà del lusso, sembrerebbe che il business, nelle sue diverse sfaccettature, abbia saputo reagire ai cambiamenti imposti dalla crisi finanziaria con rapidità ed efficacia, imparando a gestire una maggiore complessità. Da queste aziende si possono dunque apprendere importanti best practice di strategia anche trasferibili poi in altri ambiti e settori.

In primo luogo, queste imprese hanno saputo adottare una *ambidexterity strategy*. In altre parole, non più solo grandi investimenti in attività di branding e di comunicazione, ma anche ricerca dell'efficienza nei processi aziendali, dalla produzione, alla logistica, alla vendita. Sono, inoltre, ritornate alle origini, focalizzando l'attenzione sui prodotti iconici e sulle innovazioni di prodotto, sempre nel rispetto delle tradizioni e delle competenze aziendali.

«Banale che possa apparire le aziende del lusso hanno saputo ripartire lavorando proprio sull'offerta e sui prodotti, rispondendo alle richieste, anche inespresse, del mercato», evidenzia **Olga Annushkina**, SDA professor di Strategia e imprenditorialità. «I marchi del lusso condividono una grande capacità di lettura del mercato e del contesto e di raccolta dei segnali emergenti oltre che la capacità di adattarsi ai cambiamenti con



Cosa ci insegnano i brand del lusso

una certa velocità. Queste aziende sono riuscite a farlo grazie anche alla relazione stretta, spesso personale, con la clientela più importante».

Sono inoltre società che si sanno muovere in un contesto fluido, all'interno di un'arena competitiva ampia e dai confini sfumati. Hanno imparato a prendere i loro punti di riferimento, ovvero quelle marche che con i loro comportamenti possono impattare sui risultati o indicare le direzioni. Queste marche controllano le azioni sul mercato e le decisioni strategiche con grande attenzione. La *multi-point competition* è una realtà su tutti i mercati.

Certo è che nel prossimo futuro le aziende del lusso si troveranno a dover gestire una maggiore complessità nelle proprie strategie di sviluppo. Per esem-

pio, ormai presenti in maniera strutturata nei principali mercati mondiali, una sfida sarà riuscire a ritagliarsi nuovi, importanti spazi di crescita internazionale. L'Africa, ultima freccia nell'arco, è ancora un punto lontano dai radar.

«Le sfide sono numerose e complesse», spiega **Luana Carcano**, SDA professor di Strategia e imprenditorialità. «La domanda è: quali spazi di manovra possono mettere in atto per rinforzare la propria posizione in termini di strategia distributiva e commerciale? Bisognerà poi riuscire ad attrarre la generazione dei Millennials ai valori culturali e alle tradizioni del lusso. E, infine, vincere la sfida di integrare le potenzialità della tecnologia digitale senza snaturare i valori del dna della cultura aziendale e della marca».

DA MILANO A PHILADELPHIA

5 giorni a Milano e 5 a Philadelphia per conoscere le migliori strategie e tecniche di marketing usate dai brand del lusso più iconici. Questa la proposta di SDA Bocconi che con la Wharton School ha ideato il nuovo corso internazionale Strategic management of luxury businesses, coordinato da Luana Carcano e Olga Annushkina. Corso pensato per manager che vogliono entrare nel settore del lusso o che vogliono accrescere la loro expertise. Il programma analizzerà tutti gli aspetti di creazione, branding, marketing e vendita di prodotti del lusso ma anche le strategie di differenziazione, la gestione della supply chain, l'e-commerce e la gestione della creatività. Il modulo a Milano si concentrerà sugli aspetti di innovazione, creazione e produzione di prodotto e quello di Philadelphia sul marketing e branding e le novità in termini di strategie digitali. Entrambi i moduli abbineranno le lezioni con guest speakers, analisi di best practice e case study e visite aziendali di primo piano, come Ralph Lauren, Tiffany e Pagani Automobili.

→ **Quando:** 20-24 aprile a Milano e 8-12 giugno a Philadelphia

→ **Costo:** 15.000 euro

→ **Info:** www.sdbocconi.it/en/executive-education/strategic-management-luxury-businesses

La sfida è portare online la sfera sensoriale ed emozionale



«Sono numerose le lezioni in termini di strategia che tutte le aziende possono imparare dai brand del lusso, il cui successo e longevità sono notevoli», spiega **Davide Bell**, professore di marketing alla Wharton School, uno dei coordinatori del programma Strategic management of luxury businesses ideato con SDA Bocconi. «I brand del lusso sono bravi per esempio a guardare oltre i loro più stretti competitor, o la loro categoria di prodotto, per capire meglio la vera concorrenza. Capiscono poi che i loro prodotti e servizi hanno un attaccamento emotivo per i loro clienti e dunque sanno come integrare al meglio il prodotto nella vita dei loro clienti. E ora che questi marchi dell'alto di gamma entrano nel mondo del digitale e dell'e-commerce è interessante vedere come affrontano la difficoltà di mettere qualcosa di esclusivo e irrazionale online. Una delle sfide principali è infatti portare online il tocco e il tatto del lusso (una cosa che è tattile e sensoriale). Bisogna stare attenti a non minare queste qualità con attività sbagliate o con la clientela sbagliata».

Perché crescere è sinonimo di felicità

La tensione verso la crescita è biologica: crescono i bambini, crescono le piante e crescono gli organismi viventi. La crescita non può e non deve mai rappresentare un problema, salvo confonderla con la concezione smisurata di una tendenza illimitata, di un modello di sviluppo aggressivo, non lineare e non sostenibile.

«Se è legato al concetto di prosperità», sostiene nel suo nuovo libro **Francesco Morace**, che da oltre trent'anni lavora nella ricerca sociale e di mercato (*Crescita felice. Percorsi di futuro civile*, Egea 2015; 192 pagg.;

17,50 euro; 10,99 e-pub), «il concetto di crescita esprime la speranza responsabile per la costruzione di un futuro migliore». E se la visione parziale della decrescita felice propone una diagnosi corretta (dimostrando l'inadeguatezza dell'attuale modello di sviluppo), ma una terapia sbagliata (con un ripiegamento nostalgico su un passato migliore e frugale), la crescita felice fa leva su dinamiche compatibili con il bene comune: si alimenta di economie circolari, promuove relazioni generative, attiva magnetismi sociali. In questa prospettiva anche il consumo, quando si combini con una visione sostenibile e condivisa del mondo, si rivela occasione vitale.

«È questo il presupposto che più si allontana dalle ideologie de-



Per un futuro migliore si comincia con la speranza

Sociologo, scrittore e giornalista, Francesco Morace, presidente di Future Concept Lab, in questo video sintetizza la sua ricetta per la crescita felice dell'economia e del vivere sociale. E avverte: «Sbagliato legare al tema della felicità quello della decrescita. Il tema è trovare percorsi civili verso una crescita felice, condivisa e democratica»

monizzanti della crescita», afferma l'autore, «incapaci di cogliere gli innegabili elementi di libertà della società dei consumi, che giocano contro la visione fanatica di chi la combatte». Il consumo si trasforma in una pratica felice se diventa il me-

tronomo della relazione tra gli uomini, se facilita e se permette il riconoscimento sociale senza costituire l'unica chiave identitaria. Di più: il consumo permette la libera circolazione del bene e costituisce un pilastro importante delle economie circolari.

IL PIERRE TRA INFLUENCER E REPUTATION

Generare notizie, contenuti e conversazioni per costruire un'opinione positiva di un prodotto o servizio, con il coinvolgimento di influencer e blogger: queste sono le pr digitali. Ma da cosa dipende il successo? A spiegarlo è **Roberto Venturini**, tra i primi ad occuparsi di internet in Italia, in *Relazioni pubbliche digitali* (Egea 2015; 192 pagg.; 24 euro; 12,99 e-pub): «Un'operazione di successo deve combinare strategia e creatività. E in questo sta la difficoltà maggiore perché se è facile essere creativi, molto più complesso è farlo seguendo un solido pensiero strategico e in modo funzionale ai risultati del business». Nel libro Venturini offre strumenti per pensare e creare progetti: dall'individuazione degli influencer alle modalità per lavorare con loro; dalle tipologie di blogger alla discussione su come capirli e cooperare con loro; dalle regole per comunicare in modo efficace ai criteri per stabilire budget; dalla prevenzione alla gestione delle crisi online. Per arrivare poi al tema della reputazione digitale e di quali strumenti utilizzare per monitorarla e gestirla. Il tutto affrontato con esempi e rimandi a risorse disponibili in rete.

PASSATO E FUTURO DELL'IT ITALIANO

Il passato non può essere cambiato, ma può fornirci stimoli per un futuro più positivo. **Simone Fubini**, in *Oltre le occasioni perdute*. Dal transistor allo smartphone: 60 anni di storia in presa diretta (Egea 2015; 160 pagg.; 20 euro), ripercorre la storia dell'informatica italiana cercando il perché l'Olivetti non sia riuscita a sopravvivere e non ci siano big player nazionali nella terza rivoluzione industriale. Il racconto prende le mosse dall'attività del giovane Fubini, ingegnere al laboratorio elettronico Olivetti, e lo segue nel suo percorso professionale che lo fa entrare in contatto in un arco di 60 anni con molti personaggi. Dagli errori si può trarre insegnamento e la seconda parte del libro si concentra sulle possibilità che la costante evoluzione dell'Ict offre ancora oggi all'Italia e al suo tessuto industriale.



MILANO RACCONTA MILANO

Solo raccontando una storia si costruisce una relazione, solo raccontando la propria storia si riannoda l'identità. Ciò vale per le persone come per le aziende, per le città come per le nazioni.

Attraverso il dialogo con i protagonisti della milanesità sulle trasformazioni e le prospettive della città, **Stefano Rolando** in *Citytelling. Raccontare identità urbana. Il caso Milano* (Egea 2015; 216 pagg.; 19,90 euro; 11,99 e-pub) analizza il brand Milano e la relazione tra istituzioni e società civile nell'ottica di rigenerare un'identità per il capoluogo lombardo. Ne esce un racconto capace di seguire l'evoluzione da borgo a città metropolitana, da città industriale a industriale e creativa, da locale a globale, da nazionale a multinazionale, in un grande sforzo di sintesi tra politica, economia, cultura e società.



La digital revolution dell'Mba reunion



Il web 2.0 ha cambiato radicalmente le abitudini di individui e imprese. È il regno degli user generated content e, tra questi, di sicuro i video sono quelli che più di tutti hanno trasformato il modo di comunicare. Un cambio di prospettiva che ha deciso di adottare anche l'**Mba Reunion 2015**, l'evento annuale organizzato da BAA e SDA Bocconi per riunire i diplomati Mba, che si terrà in Bocconi dal 22 al 24 maggio: dotati di tablet, saranno gli Mba stessi a riassumere in brevi clip video il loro punto di

vista sui quattro temi di discussione dei workshop. Ma non mancheranno sessioni plenarie con chi ha sviluppato il proprio business attraverso la rivoluzione digitale: relatori di quest'anno, il fondatore e ceo di YOOX Group, nonché alumnus Bocconi dell'anno 2014, **Federico Marchetti**, e il ceo del Gruppo Prysmian, Valerio Battista. L'Mba Reunion, giunta alla quarta edizione, riunisce in Bocconi diplomati Mba SDA Bocconi (Full-time Mba, Emba, Embas, Gemba) da tutto il mondo: quest'anno sa-

ranno coinvolte 16 classi dal 1980 agli on campus del 2015 per tre giorni di networking e continuous learning. Nella giornata di sabato 23, sono concentrate le attività di formazione continua e, tra queste, i co-creation workshop. Divisi in gruppi e sotto la guida di quattro docenti SDA Bocconi (Enzo Baglieri, Ferdinando Pennarola, Emanuela Prandelli e Francesco Saviozzi), gli Mba produrranno un video di tre minuti a scelta su uno dei quattro temi nei quali si articoleranno i workshop: prodotti e

servizi, persone e network, consumatori e mercato e modelli di business. «Il tema della Reunion è la digital revolution», spiega Baglieri. «E poiché viviamo in un mondo 2.0, abbiamo pensato di coinvolgere attivamente i partecipanti nella produzione dei contenuti della Reunion». I migliori quattro lavori saranno poi presentati in plenaria. Ma l'Mba Reunion è anche networking e socialità: oltre al welcome party del venerdì sera in Bocconi, il menu della Reunion prevede la cena di gala, il sa-

fundraising news

OTTOMILA EURO PER STUDIARE GREEN DA FONDAZIONE AEM



La formazione verde in Bocconi passa dal [Master in green management, energy and corporate social responsibility](#). Il Mager ha ricevuto il supporto della Fondazione Aem – Gruppo A2A, che ha deciso di [sostenere la Bocconi](#) con ottomila euro destinati all'esonero parziale dai costi per due studenti. La Fondazione è presieduta da un alumnus Bocconi, **Alberto Martinelli**: «Uno dei quattro filoni sui quali interviene la Fondazione è la formazione specialistica sui temi dell'energia, dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile», spiega il presidente. «Sostenere lo studio, infatti, è il modo più efficace per consolidare il contatto tra mondo della formazione e mondo del lavoro e, in questo caso, è anche un sostegno concreto allo sviluppo delle competenze per chi desidera poi lavorare nelle aziende di settore». La Fondazione Aem – Gruppo A2A è nata nel 2007 e oggi opera su diversi fronti: oltre al sostegno della formazione specialistica, è attiva nel campo della ricerca, con la collaborazione al progetto Wame coordinato da A2A (progetto che studia l'accesso universale all'energia moderna) e nell'educazione ambientale, con un programma di visite alla casa dell'Energia che coinvolge le scuole per spiegare ai giovani studenti come viene prodotta, trasportata e utilizzata l'energia. Infine, l'istituzione ha il compito di tutelare l'archivio documentale e fotografico dell'azienda, un patrimonio che racconta la sua storia e quella delle aree in cui ha operato. «A questo proposito», conclude il presidente della Fondazione, «il 20 maggio, durante l'Expo, è in programma una mostra fotografica sull'acqua e la luce, ovvero su un secolo di energia rinnovabile».

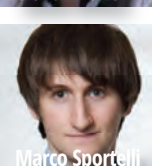
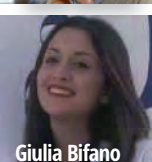
→ AAA NUOVI STUDENT AMBASSADOR CERCANSI

Studenti delle lauree specialistiche e del quarto e quinto anno di Giurisprudenza, attenzione: la BAA sta cercando nuovi ambassador. Fino al 7 marzo c'è tempo per mandare la propria candidatura con curriculum e lettera motivazionale illustrando la propria idea, strategia o progetto per incrementare la presenza della BAA tra gli studenti on campus (e

indicando anche l'area di interesse tra quelle specifiche della BAA). Unica richiesta: prevedere di essere presenti a Milano fino a dicembre 2015. Divisi per aree e coordinati dal vicepresidente on campus della BAA, che da dicembre 2013 è **Tudor Carstoiu**, gli ambassador sono i portavoce dell'associazione tra gli studenti. Il loro compito è accrescere la consapevolezza dell'importanza della costruzione di un network globale di alumni, già a partire dalle aule dell'università, e di accrescere le opportunità degli studenti e alumni on campus grazie alla creazione di attività ad hoc. Sono il collegamento tra gli studenti e la rete degli alumni Bocconi, quindi, e al momento sono sei: l'area graduate è affidata a **Carlo Silvestri** e quella undergraduate a **Giulia Trombi**. Il collegamento tra Topic group BAA e associazioni studentesche è coordinato da **Giulia Poletti**, mentre dell'area legal, della comunicazione e dello sport sono referenti rispettivamente **Marco Sportelli**, **Giulia Bifano** e **Luigi D'Albo**.

Una volta chiusa la call, per la quale è disponibile anche questa specifica [pagina Facebook](#), i nuovi ambassador saranno selezionati dalla BAA, che comunicherà gli esiti via mail dopo il 15 marzo.

vponcampus@alumnibocconi.it



bato a Palazzo Mezzanotte, e l'attività di team building la domenica, che anche quest'anno vedrà gli Mba dilettarsi ai fornelli come aspiranti masterchef. In alternativa, il Golf clinic.

Ed è anche sostegno alla nuove generazioni: dal 2013 la SDA Bocconi ha istituito il **Fondo Mba Reunion Scho-**

larship per sostenere studenti meritevoli con il finanziamento di borse di studio. Novità del 2015 è che la Mba Reunion Scholarship si sdoppia: si potrà scegliere di destinare il proprio sostegno al Fondo executive oppure a quello Full-time, che finanzieranno rispettivamente borse di studio per i diversi programmi.

dal network

I RAPPORTI TRA ITALIA E MALESIA AL CENTRO DELL'ATTIVITÀ DEL CHAPTER DI KUALA LUMPUR

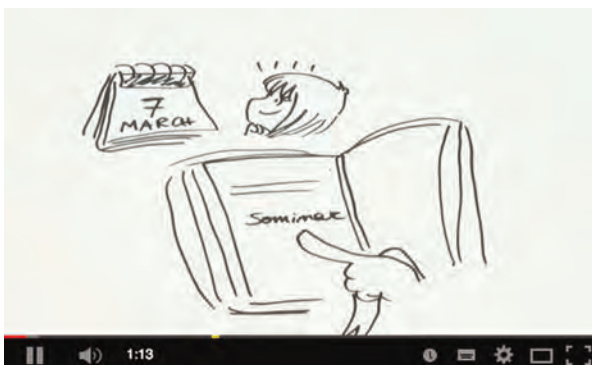
Il via ufficiale è arrivato poche settimane fa, ma, come gruppo, hanno cominciato a lavorare da più di un anno. Era il gennaio del 2014, infatti, quando **Narciso Podda** ha inaugurato la prima riunione del chapter della Bocconi Alumni Association di Kuala Lumpur, la più grande città della Malesia. Il primo anno è stato impiegato soprattutto nelle attività di networking, per costruire una base di alumni con i quali pianificare l'attività dell'immediato futuro. Podda e colleghi non sono rimasti con le mani in mano e oltre a stringere i rapporti tra loro hanno sviluppato quelli con le istituzioni locali. «Nel corso del 2014, grazie a un intenso lavoro di team, siamo riusciti a organizzare diversi incontri», racconta il chapter leader, che lavora come consulente strategy & innovation presso la Ucsi Blue Ocean Strategy Consulting. «A marzo, un dinner speech con l'ambasciatore italiano Mario Sammartino per discutere del ruolo della Malesia all'interno dell'Asean e delle attività italiane nel paese». Il diplomatico italiano li ha incontrati nuovamente a maggio, invitandoli presso la sua residenza, per incontrare Angelo Cicogna, rappresentante di Banca d'Italia per l'Asia, insieme ad alcuni esponenti di aziende italiane in loco. «A dicembre, poi, abbiamo avuto modo di conoscere il rappresentante dell'Istituto del commercio estero (Ice) in Malesia, Andrea Ambra», aggiunge Podda. Il tessuto economico della Malesia, peraltro, è particolarmente fecondo, secondo Podda: «Il paese ha compreso l'importanza di sviluppare un'impresa florida e oggi punta in particolare a quella giovanile. Stanno nascendo molte startup e lo spirito imprenditoriale è forte in particolare tra i giovani di etnia cinese».

areakualalumpur@alumnibocconi.it



Tutti a Londra dal 20 al 21 marzo per la Bocconi Alumni Global Conference 2015

Stefano Donati, alumnus alla guida del chapter di Londra della BAA, presenta la prossima Bocconi Alumni Global Conference 2015, che si terrà nella City il 20 e 21 marzo. Un'opportunità di continuous learning e di confronto sui temi più sfidanti per l'economia europea.



La BAA si racconta in formato cartoon

Un nuovo video chiama a raccolta gli alumni raccontando quali vantaggi e quali opportunità può dare loro partecipare alle attività e alle iniziative della Bocconi Alumni Association. E lo fa in modo diverso e divertente, disegnando la storia di due personaggi cartoon, Marco e Silvia.

→ RESTIAMO IN CONTATTO

La forza e la vivacità di un network si misurano anche dalla capacità dei suoi membri di restare in contatto tra loro. La Bocconi chiede dunque a tutta la propria community di alumni di aggiornare i propri dati attraverso il portale della [Bocconi Alumni Association](#). Due minuti di tempo per poter restare sempre aggiornati sulle attività dell'università e degli alumni nel mondo.

aggiornamentodati@unibocconi.it





Alla scoperta di Kampala con il boda-boda

La vita di una giovane occidentale a Kampala è interessante, che non vuol dire priva di difficoltà. La capitale dell'Uganda è una città sicura, per gli standard africani. Per chi, come me, ha lavorato anche in Kenya, la differenza è evidente. Ma non significa che si possa girare liberamente a piedi, specialmente di notte, o vivere in abitazioni non sorvegliate.

I quartieri riservati agli expat, sono eccezioni. Io stessa vivo in un quartiere misto, in cui non mancano esponenti della classe media locale. Cento metri più in là, c'è uno slum. Quando ci si mette per strada, poi, il caos del traffico suggerisce di affidarsi a un esperto, ovvero a un guidatore di boda-boda o di matatu. I boda-boda sono motorette che riescono a sfrecciare per la città divincolandosi da ingorghi di ogni tipo. Il cliente siede sul sellino del passeggero e si parte! I matatu sono pullmini a 14 posti nei quali, nell'Africa orientale, si accomodano facilmente una ventina di persone e che, a Kampala, fanno servizio soprattutto tra il centro e i sobborghi. Il prezzo viene contrattato al momento di salire e, a differenza dei mototaxi, si tratta di cifre alla portata di una buona fetta della popolazione.

Quello dei trasporti è uno dei molti problemi affrontati e in parte risolti dai privati, creando un sistema talmente esteso da permettere di raggiungere i principali centri del paese senza bisogno di un'auto. Dove lo stato latita arrivano la vitalità, la voglia di mettersi in gioco e di fare impresa delle persone, che sono una risorsa enorme. Alcune strade del centro di Kampala sono affollate da centinaia di venditori e piccoli artigiani che offrono i loro servizi a cielo aperto. Nei villaggi i più intraprendenti diventano imprenditori seriali ma troppo spesso queste attività scompaiono o rimangono piccolissime per mancanza di un mercato dei capitali. Lo stesso governo spesso indirizza gran parte delle



Ludovica Cherchi, laureata in Discipline economiche e sociali all'inizio del 2014, è consulente della World Bank a Kampala dallo scorso settembre.

In passato ha svolto attività di valutazione delle politiche per altre organizzazioni in Kenya e Uganda.

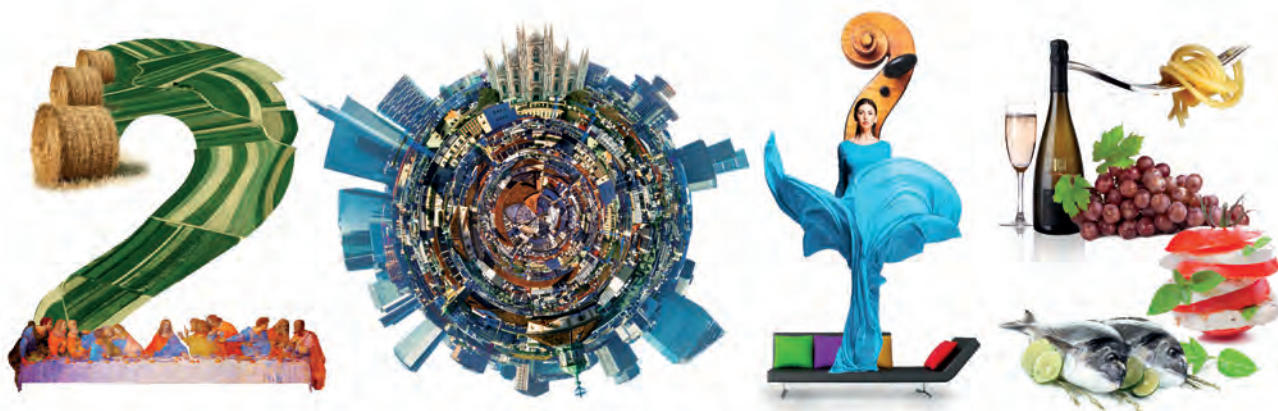
risorse ai grandi investitori.

Il passato coloniale e un'abitudine troppo diffusa all'assistenza internazionale rischiano di falsare i rapporti tra gli occidentali e i locali. In alcuni casi, fortunatamente eccezionali, l'eccesso di rispetto affettato è tale da infastidire e a volte si trasforma in una richiesta di soldi o di favori, perché è meglio sfruttare gli occidentali finché si può, tanto, pensano gli ugandesi, se ne andranno senza lasciare nulla come hanno sempre fatto in passato.

Il lavoro di valutazione delle politiche, svolto dalla World Bank e da tante organizzazioni non governative, serve a fare in modo che si possano selezionare le iniziative destinate a lasciare un segno. Questa necessità rende l'Africa un contesto molto stimolante per chi vuole occuparsi di ricerca e project management, mettendo a frutto le competenze acquisite durante gli studi in un ambiente che consente di assumere subito posizioni di responsabilità. Mette inoltre in condizione di confrontarsi con giovani africani capaci di prendere in mano il proprio futuro, istruiti e competenti.

Se gli ugandesi costituiscono l'élite politica e la miriade di microimprenditori, l'élite economica è composta ancora per lo più da indiani, pachistani e bengalesi. Gli immigrati dal subcontinente indiano erano stati cacciati nel 1972 dall'allora dittatore Amin dopo, disse, che Allah glielo aveva suggerito in sogno. All'inizio degli anni '90 sono potuti rientrare e hanno acquistato terreni e attività a prezzi bassissimi. Oggi detengono una grossa fetta del potere economico, ma non godono dello stesso rispetto sociale degli occidentali, anche per la mancanza di una vera potenza politica alle spalle. La loro presenza è capillare, ma i loro sonni non sempre tranquilli. Come in molti altri paesi africani, si assiste, infine a una forte crescita degli immigrati e delle imprese cinesi.

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



Italy, land of imagination. SDA Bocconi, School of Management. Milano, city of style. All in one. Empower your vision, life and future in the hub of fashion, design, food, wine, music and art while attending your SDA Bocconi program. If you have to choose when, where and why, come in 2015 to Milan, home of EXPO, and have your unique blend of knowledge, research, inspirations, relationships and opportunities at SDA Bocconi. You'll make of this world-class Italian year an unforgettable experience.

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

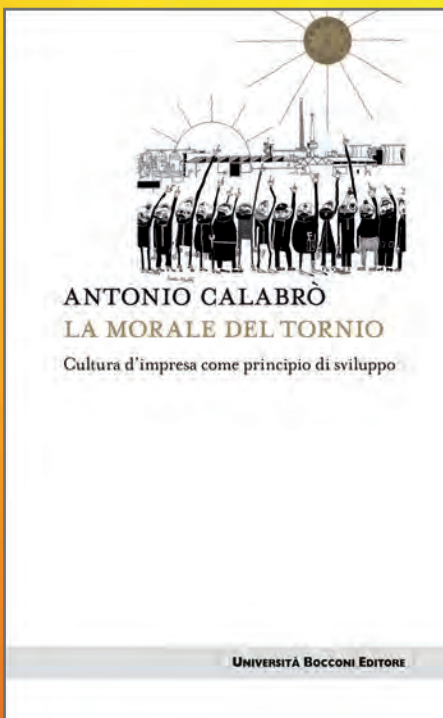
MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Festival Città Impresa

Vicenza, 20-22 marzo 2015

Partecipano al Festival...



Antonio Calabrò

Sabato 21 marzo



Francesco Morace

Sabato 21 marzo



Ivana Pais

Venerdì 20 marzo

Per informazioni:
www.cittaimpresa.veneziepost.it

Segui Egea su



 **Egea**

www.egeaonline.it