

viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 3 - anno XI Marzo 2016

ISSN 1828-6313

✓ Intervista con
Cristina Scocchia,
amministratore delegato
di L'Oréal Italia
e alumna Bocconi

✓ Mobilità elettrica:
gli ostacoli da superare
per difendere l'ambiente

✓ Twitter compie
dieci anni ma per
festeggiare serve un
nuovo business model

*La Bocconi a marzo si trasferisce
a Shanghai per la Global Conference
dei suoi alunni. Un'occasione per
ritrovarsi e conoscere il continente
asiatico attraverso le esperienze di
chi lo ha scelto per lavoro o studio*

欢迎到中国
(Benvenuti in Cina)



Bocconi

OPEN UP YOUR FUTURE.

GIORNATA DI ORIENTAMENTO

12 marzo 2016, ore 8.30 - 14.30

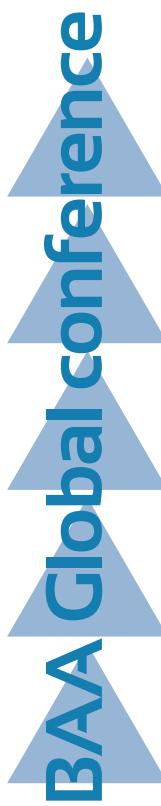
Corsi di Laurea in Economia - Giurisprudenza - Scienze Politiche
Università Bocconi, via Röntgen 1, Milano

contact.unibocconi.it/go



Incontri sulla via della seta

Andrea Sironi, rettore della Bocconi, presenta in questo video editoriale la 4a edizione della Bocconi Alumni Global Conference, una importante occasione di incontro e confronto, con speaker d'eccezione come il presidente della Bocconi **Mario Monti**, **Marco Bizzarri**, presidente e ceo di Gucci, **Ren Jianxin**, chairman di China National Chemical Corporation, l'ambasciatore **Ettore Sequi** e il sottosegretario agli Affari esteri e alla Cooperazione internazionale. **Benedetto Della Vedova**. La Cina rappresenta un paese particolarmente rilevante per la Bocconi, con la presenza di oltre 500 alunni, 3 chapter e partnership con oltre 20 università e business school. Alla Cina e agli italiani in Cina è dedicata la storia di copertina di questo numero.



La community virtuale della Bocconi è cresciuta e ora alunni e studenti hanno due nuovi canali per restare in contatto e essere sempre informati delle novità riguardanti l'ateneo. In occasione infatti dell'edizione di Shanghai della Bocconi Alumni Global Conference abbiamo attivato i canali social anche su WeChat e Weibo particolarmente dedicati a chi studia o lavora in Cina. Diventate nostri follower utilizzando i qr code

WeChat



Weibo



#BocconiStories: vite da artigiano

Sarà dedicato agli artigiani e alle micro imprese guidate da giovani alunni Bocconi la storia di copertina del numero di aprile di viaSarfatti25. Un viaggio in 11 tappe alla scoperta di un'Italia che spesso si pensa non esistere più perché superata da chi ha messo il suo futuro in una start up o nel mondo digitale.

Lo spunto ce lo ha dato il libro di Marina Puricelli *Il futuro nelle mani. Viaggio nell'Italia dei giovani artigiani* (gennaio 2016, 192 pagg; 19,90 euro; 10,99 e-pub). L'autrice, docente di Fondamenti di organizzazione alla Bocconi, da sempre si occupa dello sviluppo manageriale delle piccole e medie imprese.

Se vi riconoscete in queste storie mandateci la vostra a viasarfatti25@unibocconi.it

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692

SOMMARIO

10

L'INTERVISTA

Cristina Scocchia (L'Oréal Italia)

I trucchi del mestiere della Generazione E
di Allegra Gallizia

COVER STORY

Chi sono i Marco Polo di oggi

di Fabrizio Perretti

Dieci modi per conoscere la Cina da expat
di Allegra Gallizia

Faccia a faccia con i cinesi
di Carlo Filippini

China inc. tra dubbi e opportunità
di Andrea Goldstein

12

viaSarfatti25

VIA BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

www.viasarfatti25.it

Numero 3 - anno XI

Marzo 2016

Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano



La foto di copertina è di Pier Giraudi

20

TRASPORTI

La corsa a ostacoli
sulla strada della mobilità elettrica
di Ugo Tortori

DIRITTO

Video senza frontiere
di Marco Bassini

21

22

MANAGEMENT

L'aggressività colpisce in azienda
di Massimo Magni

EVENTI

A che cosa servono le Olimpiadi
di Dino Ruta e Isabella Sala

23

24

ACCORDI

Meno dazi, più qualità
di Elisa Borghi

SOCIAL MEDIA

Buon compleanno Twitter!

Ma per festeggiare serve un nuovo business model
di Gaia Rubera

25

RUBRICHE

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

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

PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato



baciate dal sole

*Le architetture della Bocconi osservate dal fotografo
Paolo Tonato attraverso i giochi di luce prodotti
dal sorgere, dal calare e dal movimento dell'astro*



NELL'INCERTEZZA L'INVESTITORE GIOCA IN CASA

Sia la teoria di portafoglio standard sia la composizione degli indici azionari mondiali suggeriscono che l'investitore medio dovrebbe detenere approssimativamente tra il 50 e il 60% in titoli esteri nel suo portafoglio. Tuttavia gli investitori tendono a tenere un portafoglio significativamente sottoesposto ai titoli esteri, i quali rappresentano in media circa il 10% delle partecipazioni azionarie. L'analisi quantitativa proposta in *Ambiguity Aversion and Under-Diversification*, un articolo di **Massimo Guidolin** (Dipartimento di Finanza) e **Hening Liu** (Manchester Business School), in corso di pubblicazione nel *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, dimostra che la sostanziale sovra-esposizione ai titoli domestici può essere spiegata dall'incertezza che l'investitore medio deve affrontare quando si tratta di prendere decisioni d'investimento. Gli autori studiano l'allocazione di portafoglio in am-

bito internazionale, adottando il punto di vista di un investitore statunitense che nutre una certa fiducia nell'efficienza dei mercati e scoprono che è proprio l'avversione all'ambiguità che può potenzialmente portare a una forte sotto-esposizione ai titoli esteri, a prescindere dal grado di fiducia nell'efficienza del

Massimo Guidolin mercato domestico. Inoltre gli autori mostrano che l'avversione all'ambiguità genera inefficienza a prescindere dal regime di mercato, così come a prescindere dal grado di fiducia nell'efficienza del mercato dei capitali.

Questi risultati focalizzano il ruolo che incertezza e ambiguità hanno sulle decisioni d'investimento tipiche di un investitore medio. In tal senso, un tentativo di ridurre l'incertezza globale e la sensibilità degli investitori a tale incertezza potrebbe incentivare una maggiore diversificazione del rischio da parte degli investitori.

Daniele Bianchi



L'inventore non è un mestiere per donne

Ma che cosa si devono inventare le donne per esser pagate come gli uomini? Anche tra le inventrici che lavorano nella ricerca industriale le donne costituiscono solo il 4,2% del totale degli inventori e guadagnano il 14% in meno degli uomini. Inoltre, la differenza persiste a dispetto del fatto che la qualità della ricerca delle donne non è diversa da quella dei maschi.

Myriam Mariani (Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico) e la coautrice **Karin Hoisl** (Mannheim University) raggiungono questa conclusione analizzando un campione di 9.692 inventori di 23



Myriam Mariani

paesi e illustrano i loro risultati in un articolo di prossima pubblicazione su *Management Science*, dal titolo *It's a Man's Job: Income and the Gender Gap in Industrial Research*.

Lo studio solleva questioni politicamente importanti. Le donne sono significativamente sottorappresentate tra gli inventori e quelle che hanno successo come inventrici guadagnano meno delle controparti maschili. Si dovrebbe allora intervenire per sostenere l'accesso alle professioni scientifiche durante i primi anni di formazione. Inoltre, per dare alle donne le capacità e le competenze necessarie a lavorare come inventrici, i governi do-

vrebbero sforzarsi di creare meccanismi che assicurino uguale retribuzione a lavoratori con le stesse capacità e qualifiche.

Che poche donne lavorino come inventrici potrebbe essere dovuto al fatto che capiscono che ne otterrebbero ritorni inferiori. Inoltre potrebbero anticipare l'impatto potenzialmente negativo della maternità e tutto ciò potrebbe tenerle dallo scegliere carriere in R&S o indurle a interromperle presto. Non solo i manager e i datori di lavoro dovrebbero avere consapevolezza del problema, ma sarebbero opportune azioni mirate ad assicurare uguale retribuzione e continuità di impiego, oltre a interventi legislativi che impongano la trasparenza delle retribuzioni. **Peter Snoeren**

Tre anni per ridisegnare il lavoro in Italia

JPMorgan Chase Foundation e Università Bocconi hanno annunciato il lancio di *New Skills at Work in Italy*, un programma di ricerca triennale finalizzato a dare indicazioni sulle dinamiche e i cambiamenti del mercato italiano del lavoro e raccomandazioni basate sui dati per la creazione e lo sviluppo di nuovi posti di lavoro.

Tra i 22 paesi considerati dall'Ocse nella prima *Survey of Adult Skills*, il mercato del lavoro italiano risulta uno dei più inefficienti nel far incontrare competenze e offerte di lavoro. L'Italia registra una quota molto alta sia di lavoratori con competenze insufficienti (gli underskilled, terza posizione) sia di lavoratori con competenze eccessive (overskilled, settima posizione). Un lavoratore su cinque ha competenze al di sotto o al di sopra di quelle richieste dal suo lavoro.

Secondo ricerche preliminari, lo skill mismatch sembra essere una delle cause della cattiva allocazione delle risorse che, in Italia, produce tassi eccezionalmente alti di disoccupazione giovanile e di lungo termine e rallenta la crescita della produttività e del Pil. In 17 anni l'Italia ha perso più di 20 punti percentuali di crescita del Pil rispetto ai partner europei e 35 punti rispetto agli Stati Uniti. Il progetto di ricerca è coordinato da Fabiano Schivardi e Antonella Trigari. L'iniziativa è parte di un programma promosso da JPMorgan Chase in Europa e focalizzato sul contrasto alla disoccupazione, al miglioramento della struttura del mercato del lavoro e allo sviluppo di una forza lavoro competente e capace di rispondere alle esigenze attuali e future del mercato del lavoro. Il programma è parte integrante dell'iniziativa globale quinquennale *New Skills at Work* di JPMorgan Chase presentata negli USA a dicembre 2013. *New Skills at Work* è il più grande progetto privato finalizzato a contrastare lo skill gap che affligge molti paesi del mondo.



Benzina, occhio al cartello

Gli utenti delle autostrade italiane risparmiano 15 milioni di euro l'anno grazie al sistema di segnalazione obbligatoria dei prezzi introdotta nel 2007 attraverso i cartelli elettronici che anticipano i prezzi di benzina e diesel delle quattro stazioni di servizio successive. All'effetto positivo contribuisce più il comportamento dei gestori che non la capacità dei consumatori di utilizzare efficacemente l'informazione.



Federico Rossi

mazione. **Federico Rossi** (Dipartimento di Marketing) e **Pradeep Chintagunta** (Booth School of Business) in *Price*

Transparency and Retail Prices: Evidence from Fuel Price Signs in the Italian Motorway (di prossima pubblicazione su *Journal of Marketing*) calcolano che, quando i prezzi sono segnalati, il prezzo medio del carburante diminuisce di un centesimo di euro al litro, che significa un risparmio di 15

milioni di euro l'anno per gli utenti delle autostrade. L'effetto può sembrare piccolo, spiegano gli autori, ma rappresenta comunque il 20% circa dei margini delle stazioni di servizio.

La segnalazione del prezzo della stazione sembra avere una dimensione strettamente locale, con effetti visibili sulle prime due stazioni che seguono il cartello ma non sulla terza e la quarta.

Più cartelli, suggeriscono gli autori, si tradurrebbero dunque in un effetto più forte e in un maggiore risparmio per i consumatori.

Un'analisi del comportamento dei consumatori, condotta osservando i dati delle transazioni del programma a premi di una grande catena petrolifera, mostra che, nel periodo immediatamente successivo alla loro introduzione, meno del 10% dei consumatori sfrutta i cartelli elettronici in modo efficace. L'elasticità al prezzo degli automobilisti in autostrada aumenta del 50%, ma rimane comunque circa la metà dell'elasticità registrata al di fuori della rete autostradale.

650 MILA EURO PER STUDIARE LA TEORIA DELLE DECISIONI

Martedì 1 marzo è partito un altro progetto di ricerca Bocconi finanziato dall'Erc, European Research Council: *SDDM-TEA, Static and Dynamic Decision Making under Uncertainty: Theory and Applications*, di **Simone Cerreia Vialoglio**. Il professore associato del Dipartimento di Scienze delle Decisioni della Bocconi e fellow del centro di ricerche Igier Bocconi, ha vinto uno starting grant, ovvero uno dei finanziamenti assegnati dall'Erc ai ricercatori più giovani.

«Il piano di ricerca si pone due obiettivi principali», spiega Cerreia Vialoglio. «In primo luogo vogliamo mostrare come molti concetti



Simone Cerreia Vialoglio

e approcci di teoria delle decisioni siano collegati tra di loro. La letteratura ha evidenziato numerosi fattori distortivi, per lo più di natura comportamentale, come l'incompletezza delle preferenze, che spingono ad allontanarsi dal tradizionale modello dell'utilità attesa. Ebbene, vorremmo sviluppare modelli comprensivi, che collegino tra di loro tali distorsioni. In secondo luogo», prosegue Cerreia Vialoglio, «l'ambiguità – ovvero la componente non misurabile dell'incertezza, che si distingue da quella misurabile, che chiamiamo rischio – è stata quasi sempre studiata in contesti statici atemporali. Vorremmo, invece, sviluppare una teoria generale che consenta di comprendere l'ambiguità in contesti dinamici».

La durata del progetto di ricerca è 60 mesi, il finanziamento ottenuto ammonta a circa 650 mila euro.

Con l'assegnazione di questo grant, il Dipartimento di Scienze delle Decisioni della Bocconi si conferma un centro di riferimento a livello mondiale nello studio dell'incertezza nella teoria delle decisioni. Lo stesso Erc ha recentemente assegnato a **Massimo Marinacci** un eccezionale secondo advanced grant.



C'è un po' di Stato nello stato islamico

Da Al-Qaeda all'Is: il terrorismo internazionale si è fatto stato? Questo è il titolo di un articolo di **Arianna Vedaschi** (Dipartimento di Studi Legali), in corso di pubblicazione sul prossimo numero della Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico. In questo video la Vedaschi anticipa che gli elementi necessari per parlare di Stato islamico ci sono, anche se deboli.



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



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

Ognuno ha le sue esperienze, i suoi sogni, le sue ambizioni. Ognuno cammina, cade e si rialza alla ricerca del successo che merita.

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

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

[Guarda il quarto video](#)

[Associati alla BAA](#)

SAVETHEBOX, IDEA NATA GRAZIE A UN EXCHANGE

“È cominciato tutto quando dovevamo partire per un exchange, ma non avevamo la possibilità di depositare gli oggetti accumulati e portati a Milano, essendo noi studenti fuori sede”. È così che **Luigi Izzo** (laureato in *Accounting, financial management and control*) e **Salvatore Cutillo** (studente di *Economic and social sciences*), hanno ideato [SaveTheBox](#), un servizio di storage on-demand che offre agli utenti la possibilità di riprendere possesso degli spazi occupati da oggetti di uso non quotidiano. “SaveTheBox prende in consegna gli oggetti, li deposita e li restituisce quando e come l’utente desidera”, spiegano i due startupper, “si tratta di una piattaforma online che permette di accedere al proprio ar-



dio virtuale e visualizzare e catalogare i singoli oggetti con la possibilità di richiamarne anche uno solo per volta”. Il servizio si propone quindi come un’estensione della propria casa o del proprio ufficio. “SaveTheBox innova un mercato esistente con un servizio dinamico e più vicino all’utente finale”, continuano Luigi e Salvatore. La startup è incubata da Speed Mi Up.

bc



Meritocracy dà colore alle ricerche di lavoro

Ogni azienda ha un suo carattere, un suo colore. Ogni candidato ha un suo carattere, un suo colore. Noi vogliamo che l’azienda verde attragga i candidati verdi e che l’azienda rossa attragga i candidati rossi”. Questa è l’essenza di [Meritocracy](#) secondo i suoi fondatori, **Riccardo Galli** e **Alberto Manassero**, laureati in *Discipline economiche e sociali* alla Bocconi. “Dopo la laurea era frustrante sapere che le nostre candidature andavano sparse nel mare magnum dei cv. È così che è nata Meritocracy”, racconta Riccardo. Meritocracy è una piattaforma che, da un lato, ottimizza il processo di recruiting selezionando i candidati più vicini al profilo ricercato dai recruiter e, dall’altro, permette al candidato di entrare in azienda ancor prima del colloquio, attraverso un viaggio virtuale. Non sono quindi solo i candidati a dover dare prova di sé, ma anche le aziende. “È un sistema che impara dai responsabili delle risorse umane: se un recruiter sceglie giovani che hanno sempre lavorato, quello diventerà il criterio di selezione per la tale azienda”, spiega Alberto. Il candidato non è ridotto a una mera lista di voti e competenze, ma a un insieme di esperienze, di aspirazioni, di potenzialità. “Oltre all’Italia, ci siamo estesi al Regno Unito. Il nostro obiettivo? Diventare una piattaforma europea”.

Benedetta Ciotto

A Oreste Pollicino la responsabilità dell’area giuridica del Libro bianco sui contenuti digitali

Oreste Pollicino, professore di diritto comparato presso il Dipartimento di studi giuridici dell’Università Bocconi, è stato nominato esperto dell’Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (Agcom) per il Libro bianco sui contenuti digitali.

“L’Agcom vuole redigere un Libro bianco alla luce dei recenti cambia-

menti, in ambito europeo, in tema di audiovisivo, copyright online, privacy online, responsabilità degli internet provider”, spiega Pollicino, che sarà il responsabile dell’area giuridica, mentre **Augusto Preta** si occuperà di quella economica. “In particolare bisognerà capire quali regole del gioco si applichino ai cosiddetti over the top”,

continua il docente della Bocconi, “cioè Google, Amazon e gli altri giganti del web che non hanno una base infrastrutturale come, invece, i produttori audiovisivi”. La prima



Oreste Pollicino

stesura del lavoro dovrà essere pronta entro la fine del 2016 e per fare questo Pollicino lavorerà a stretto contatto con i commissari Agcom e le varie strutture coinvolte: “Faremo anche diversi workshop e interviste a operatori del settore sia in ambito nazionale sia internazionale”.



I trucchi del mestiere della Generazione E

La leadership è questione di mentalità, sostiene Cristina Scocchia, alunna Bocconi e amministratore delegato di L'Oréal Italia. Ma i nuovi manager hanno uno stile diverso che hanno costruito grazie alle esperienze all'estero con Erasmus e al mondo digitale

di Allegra Gallizia - foto di Armando Rotoletti

Elo sguardo cristallino di chi ha le idee chiare su dove vuole andare, di chi sa come raggiungere i propri obiettivi, ma anche di chi è cresciuta con il Mediterraneo negli occhi. E nello sguardo color mare di **Cristina Scocchia** si coglie tutto il suo piglio. Nata a San Remo 42 anni fa, si è trasferita a Milano per frequentare la Bocconi, ha vissuto a Roma, Ginevra, Parigi per poi tornare all'inizio del 2014 nel capoluogo lombardo come amministratore delegato di L'Oréal Italia.

Una carriera costruita quasi interamente all'estero, come molti colleghi della generazione Erasmus, che le ha dato il giusto mindset per riportare in attivo i numeri della divisione italiana del gruppo cosmetico francese, che nel 2015 ha registrato un fatturato complessivo di 25,26 miliardi di euro.

Cristina Scocchia oltre a muoversi con la disinvolta di un direttore d'orchestra nella complessità delle divisioni che caratterizzano l'azienda, dal luxury al professional, dal consumers al comparto di cosmeceutica, ha un ruolo in Confindustria con la carica di vicepresidente di Cosmetica Italia. È anche membro della giunta di Assolombarda e dal 2015 fa parte del board di Luxottica.

→ **Che cosa significa essere donna alla guida del-**

la divisione italiana di un grande gruppo internazionale?

Penso che non esistano leadership al femminile o al maschile. Contano il carattere e l'impegno. Io sono stata fortunata. Ho lavorato in aziende che valorizzano il talento senza alcun pregiudizio. Nella mia esperienza mi è sempre stato riconosciuto il merito al di là dell'essere donna, dell'essere italiana o dell'essere giovane.

→ Se non di genere esistono invece differenze nella gestione manageriale dei quarantenni di oggi rispetto a quella delle generazioni precedenti?

La leadership non è una questione di età ma di mentalità, però è innegabile che la mia generazione abbia tenenzialmente uno stile manageriale differente anche solo per il fatto di essersi formata in tempi più recenti, con stimoli e modelli diversi.

→ Può farci qualche esempio?

Tanto per cominciare, abbiamo una certa predisposizione per una leadership più partecipativa: il modello top-down è decisamente superato a favore di un coinvolgimento attivo del team di lavoro. Di conseguenza si assiste a un cambio di rotta anche per quanto riguarda le relazioni interpersonali all'interno delle aziende e il controllo dei collaboratori viene spesso abbandonato per favorire un rapporto di scambio e di fiducia. Poi abbiamo una maggiore confidenza con la cultura digitale che coinvolge tutti gli aspetti del processo lavorativo, non solo la comunicazione. La mia generazione, infatti, riesce ad adottare questi strumenti in maniera più agile, oltre a saperne sfruttare al meglio le potenzialità.

→ Quanto contano le esperienze all'estero?

Moltissimo, la mia generazione, infatti, ha un'apertura verso il mondo differente da quella di chi ci ha preceduto. Anche per il solo fatto di aver avuto, durante gli anni universitari, maggiori possibilità di fare esperienze internazionali. Noi siamo cittadini del mondo.

→ Il talento aiuta nel successo professionale?

Dovrebbe esserne la base. Ma ripeto sempre che il talento è equamente distribuito tra uomini e donne, le opportunità no. Su questa premessa L'Oréal ha istituito il premio For Women in science, dedicato alle giovani ricercatrici, sotto i 35 anni, che si sono distinte sul campo. È un riconoscimento che coinvolge tutti gli ambiti della scienza, non necessariamente quello della ricerca cosmetica. Con questa iniziativa cerchiamo di mettere le giovani scienziate sotto la luce dei riflettori perché possano diventare un buon modello, così da incentivare altre ragazze a intraprendere studi di tipo scientifico e stimolarle nel perseguire le proprie ambizioni.

→ Come si conciliano fatturato e creatività?

Per noi creatività significa innovazione del processo, del prodotto, della comunicazione. Credo che l'innovazione sia un vantaggio competitivo imprescindibile. Solo così si possono conquistare i consumatori e quindi incrementare fatturato e utili per rispondere adeguatamente alle aspettative del mercato finanziario.

→ Quanto investite nell'innovazione?

Cristina Scocchia, 42 anni, un figlio di sette anni, Riccardo, dal primo gennaio 2014 è amministratore delegato di L'Oréal Italia. Si è laureata nel 1999 in Economia aziendale alla Bocconi con indirizzo

Gestione delle imprese internazionali, discutendo una tesi sulle Strategie di marketing tra profit e no profit. Ha iniziato a lavorare in Procter & Gamble a Roma prima di laurearsi. «Studiavo tutte le sere e nei weekend, tornavo a Milano solo per sostenere gli esami. È andata avanti così per tre anni. In sostanza, ho fatto prima la pratica e poi la teoria: mi è capitato di preparare esami come quello di marketing avendo già un'esperienza consolidata sul campo».

La capacità di pensare in modo strategico e lo stimolo di lavorare in contesti internazionali sono gli strumenti che le ha dato la Bocconi per arrivare alla posizione che ricopre oggi. «Sfruttare il periodo universitario per

perfezionare la conoscenza delle lingue straniere e per confrontarsi con la multiculturalità, facendo stage o esperienze di studio all'estero, rende flessibili e ricettivi. Questi sono gli assets fondamentali per qualunque professione».

Nel 2014 il gruppo L'Oréal ha investito oltre 760 milioni di euro, che corrispondono al 3,4% del fatturato mondiale, in ricerca e quindi nell'innovazione. I risultati di questo sforzo sono gli oltre 500 brevetti che sono stati registrati.

→ Quale situazione ha trovato in L'Oréal Italia quando è stata nominata amministratore delegato all'inizio del 2014? E, dopo due anni, che obiettivi a raggiunto?

Quelli tra il 2009 e il 2013 sono stati anni difficili, caratterizzati dal segno meno. Il mio compito era quello di riportare il segno in positivo. Il 2014 e il 2015 sono stati, invece, gli anni del turnaround: siamo tornati alla crescita del fatturato e degli utili, ma soprattutto delle quote di mercato, che rappresentano il miglior indice della competitività di un'azienda.

→ Con quali strumenti è riuscita a raggiungere questi risultati?

Per prima cosa abbiamo messo i consumatori al centro delle nostre strategie, in alcuni casi migliorando il rapporto qualità prezzo, in altri lavorando sull'immagine e sulla comunicazione. Poi ci siamo concentrati sulle marche e sui prodotti chiave per non disperdere risorse: abbiamo sospeso cinque brands non performanti e semplificato i nostri assortimenti per investire sui prodotti iconici e sulle innovazioni più importanti. Abbiamo anche semplificato le nostre strutture, i processi e l'organizzazione del lavoro per liberare risorse da reinvestire nella crescita. Così come abbiamo investito in partnership di lungo periodo con i nostri clienti nella grande distribuzione, nella profumeria, nella farmacia e nel canale coiffeur. Infine, attraverso un maggior utilizzo del digitale abbiamo reso più moderno il modo in cui lavoriamo e rinnovato i canali di interazione con i consumatori.

→ YSL e Garnier, per citare un paio di marchi del gruppo L'Oréal, sono così diversi per storia, valori, segmento e posizionamento sul mercato: come riuscite a comunicare l'identità di ogni brand ma anche l'appartenenza allo stesso gruppo?

Avere un portfolio di brands così diversi e complementari è uno dei nostri punti di forza. Abbiamo 28 marche dal posizionamento molto distintivo e questo ci permette di raggiungere targets estremamente diversi in termini socio-demografici e psico-attitudinali. Per noi fondamentale rappresentare ognuna di queste marche in modo specifico, per aiutare il consumatore a viverla completamente.

→ Quando ha iniziato a lavorare, dove sognava di arrivare?

Sognavo di ricoprire esattamente la carica che ho oggi. Mi sento fortunata per essere riuscita a realizzare il mio obiettivo professionale.

→ E tra quindici anni dove si vede?

Oggi sono molto concentrata su quello che sto facendo. È una sfida interessante e avvincente. Non saprei prevedere cosa mi riserverà il futuro, vedremo. ■



L'11 marzo a Shanghai si svolgerà la BAA Global Conference. Ma chi sono gli italiani che hanno scelto la Cina come paese d'adozione e perché? A rispondere i professori della Bocconi e dieci suoi alunni

di Fabrizio Perretti @

foto di Pier Giraudi



Chi sono i Marco P

La presenza degli italiani in Cina è rappresentata storicamente dalla figura di Marco Polo, il famoso mercante veneziano le cui notizie su gran parte delle regioni attraversate durante il viaggio furono le prime a raggiungere l'Occidente. A distanza di circa sette secoli, gli italiani presenti in Cina sono ormai numerosi e la Cina che si trovano di fronte è sicuramente molto diversa, ma i motivi che li animano sembrano ancora essere gli stessi: un paese di grandi opportunità in cui cercare fortuna, dove, forse, i nostri connazionali inseguono il sogno che l'Italia o gli Stati Uniti non sarebbero più in grado di offrire.



FABRIZIO PERRETTI
Professore ordinario
della Bocconi, dirige il
[China Lab](#) di SDA Bocconi

Secondo le ultime statistiche disponibili dell'Aire, Anagrafe degli italiani residenti all'estero, nel 2012 gli italiani che vivevano e lavoravano stabilmente in Cina erano all'incirca 7 mila (nel 2005 erano circa 1.300). Di questi, secondo una ricerca della Fondazione Migrantes del 2014, circa il 60% risiedono per motivi di lavoro ed il 40% per motivi di studio o di ricerca. L'incremento del numero degli italiani in Cina è, in gran parte, connesso all'incremento della presenza imprenditoriale italiana in Cina. Più o meno nello stesso periodo il numero delle imprese italiane presenti in Cina è infatti passato da 1.093 nel 2007 a 1.577 nel 2013. Così



olo di oggi

come per i dati relativi ai residenti, anche quelli riferiti alle imprese, sono spesso in difetto. Secondo l'ufficio Ice di Shanghai, nel 2012 (ultimi dati disponibili) le imprese presenti a Shanghai e nella Cina orientale erano 499, ma si può stimare una presenza italiana effettiva pari al doppio.

→ EMIGRANTI SÌ, MA INTEGRATI E COLTI

Se si osserva il profilo degli italiani presenti in Cina, sempre secondo i dati della ricerca della Fondazione Migrantes, è evidente come una componente importante di questi sia rappresentata da soggetti altamente qualificati che: a) di-



chiarano di conoscere il cinese almeno a un livello sufficiente, se non buono (30%) o addirittura ottimo (22%); b) possiedono, nella maggioranza dei casi, una laurea magistrale e c) ricoprono posizioni manageriali presso imprese, non solo italiane e sempre più spesso cinesi (12% circa).

Questi dati mettono in evidenza, da un lato come la Cina si stia inserendo sempre più nei flussi internazionali del mercato del lavoro provenienti dall'Occidente, offrendo opportunità di impiego appetibili, dall'altro come sia fortemente selettiva nei profili in ingresso, richiedendo una formazione di livello elevato ed una conoscenza appropriata della lingua e del contesto. In questa direzione si deve interpretare lo sforzo, sempre più focalizzato e crescente, delle università di tutto il mondo nel fornire programmi di formazione che hanno l'obiettivo di preparare questi profili.

→ PERCHÉ È UN PAESE COSÌ ATTRAENTE

Ai tempi di Marco Polo, anche grazie alla sua testimonianza, nell'immaginario collettivo la Cina veniva raffigurata come



una terra di ricchezze e di possibilità. È così anche oggi? Sì, in parte e non per tutti.

Indubbiamente l'attrattività della Cina, in quanto seconda economia del mondo, è connessa alla sua grandezza economica. Sono però gli elevati tassi di sviluppo e le intense trasformazioni che la stanno tuttora attraversando a rendere la Cina una opzione di vita e di lavoro attraente; una nazione in cui è ancora presente uno spirito di energia, di nuove visioni e di avventura, ma anche una nazione che richiede sforzi e preparazione, esattamente come ai tempi di Marco Polo.

E se i sogni sono ancora gli stessi valgono, a maggior ragione, gli stessi insegnamenti. ■



Dieci modi per conoscere la Cina da expat

Abbiamo chiesto a dieci alunni Bocconi di raccontarci la loro Cina scegliendo tra le tante istantanee che nella loro esperienza di expat hanno collezionato. Ne è venuto fuori un ritratto inedito di un Paese e di una cultura così diversa dalla nostra, le cui relazioni sociali, per esempio, si basano sul Guanxi, o in cui i timbri valgono più delle firme. Per conoscere poi chi sono questi dieci moderni Marco Polo cliccate sui loro nomi per leggere le loro storie.

Allegra Gallizia

Shanghai 2016, appuntamento con la BAA

Si torna in Asia, Shanghai, per la quarta Bocconi Alumni Global Conference, l'11 marzo (globalconference.bocconialumni.it). La conferenza è l'appuntamento internazionale che ogni anno la Bocconi Alumni Association organizza in una città tra Asia, Europa e Americhe (Singapore, New York e Londra le tappe delle prime tre edizioni) per chiamare a raccolta gli alunni. Alla conference saranno presenti il presidente dell'Università Bocconi **Mario Monti**, il rettore **Andrea Sironi** e il presidente della BAA, **Riccardo Monti**. Molti i nomi della finanza, dell'imprenditoria e delle istituzioni, tra i quali **Marco Bizzarri**, presidente e ceo di Gucci, **Ren Jianxin**, chairman di China National Chemical Corporation (speaker al gala dinner), l'ambasciatore italiano in Cina, **Ettore Sequi**. *Silk Road: Eurasia Connectivity*, questo il titolo dell'appuntamento di Shanghai, sarà un'occasione di networking tra gli alunni e al tempo stesso l'opportunità di riflettere sull'economia e sulla finanza che transitano sulla moderna Via della seta. Dopo il confronto sulle relazioni tra Italia e Cina, che vedrà protagonista l'ambasciatore Ettore Sequi intervistato da Rita Fatiguso, corrispondente del *Sole 24 Ore* (media partner della Conference), si terranno cinque sessioni. La prima sarà dedicata alla finanza e vedrà sul palco **James Z. Li**, chairman and chief executive officer, E.J. McKay & Co., **Federico Bazzoni**, managing director - Corporate Finance - head of Origination for EMEA, Citic Securities ed **Eugenio Morpurgo**, chief executive officer, Fineurop Soditic Spa. Temi di discussione, i due flussi nei quali si sta incanalando la finanza euroasiatica. Da un lato l'acquisto di gruppi europei da parte di investitori asiatici e cinesi, dall'altro la quotazione sui mercati asiatici delle aziende europee. La seconda sessione, animata da **Ken Ardali**, director international partnership di Alibaba Group, **Zhen Gao**, managing partner di Mandarin Capital Partners, e **Freida Xu**, general manager of Media Department di P&G, avrà come focus l'innovazione e le disruptive technologies. Il confronto tra diversi stili di leadership tra Europa e Asia sarà il tema della terza sessione affidata, tra gli altri, al presidente e ceo di Gucci Marco Bizzarri e al dean della School of management della Fudan University, **Xiongweng Lu**. Dopo l'intervento del sottosegretario italiano agli Affari esteri e alla cooperazione internazionale **Benedetto Della Vedova**, una quarta sessione di approfondimento sulla situazione politico-economica che lega il Vecchio Continente con la Cina e gli altri paesi asiatici. Gli interventi di **Francesco Giavazzi** (Bocconi) e **Francesco Sisci** (China Renmin University) analizzeranno i segnali contraddittori che arrivano oggi dal Celeste Impero. L'ultima sessione, la quinta, sarà affidata a **Chen DongXiao**, presidente dello Shanghai institute for international studies, e al presidente della Bocconi, Mario Monti.

CONVERSAZIONI

PIER GIRAUDI, CEO ALMAX ASIA PACIFIC



Imparare la lingua cinese e rispettare i costumi locali sono la chiave del successo di ogni relazione privata o di business. In Cina si mangia verso le 6 ed è quindi buona norma invitare a cena a quell'ora e non alle 9 come si è abituati in Europa. E ancora, i cinesi non discutono di politica perché è qualcosa che non li incuriosisce; parlano, invece, di economia e di mercati finanziari più per il gusto di scommettere che per reali competenze del settore. In questi anni, in strada, non era insolito incontrare persone di qualunque estrazione sociale e formazione che ordinavano al telefono l'acquisto di titoli azionari.

Faccia a faccia con i cinesi



Apprezzati per la cultura, meno per la mancanza di autocontrollo. Tra stereotipi e una sempre maggiore conoscenza diretta, ecco come gli italiani in Cina sono visti dai vicini di casa

di Carlo Filippini @

«Gli italiani sono rumorosi, intraprendenti (soprattutto i maschi con le donne), playboy, perdono la faccia (e la ritrovano) senza difficoltà alcuna ma in fondo simpatici, buongustai, eleganti»: consapevoli valutazioni frutto di conoscenze lunghe e approfondite oppure stereotipi consolidati da innumerevoli messaggini e contatti su internet e qualche fugace incontro contatto? Un po' di entrambi con l'aggiunta di qualche ricordo scolastico che rimanda al gesuita Matteo Ricci o a Marco Polo.

L'atteggiamento di fondo dei cinesi verso gli stranieri e verso tutto ciò che è diverso o nuovo, è di grande apertura e curiosità unito a un forse senso di superiorità dovuto a una storia, cultura, supremazia plurimillenaria; la tumultuosa crescita, non solo economica, degli ultimi decenni ha praticamente cancellato le sconfitte e le umiliazioni subite nell'Ottocento e nella prima metà del Novecento.

Gli stranieri sono quasi per definizione strani, se non un po' pazzi; quando si comportano in modo contrario alle tradizioni locali essi sono perdonati (o solo tollerati) proprio per-



CARLO FILIPPINI
Professore emerito
della Bocconi

ché cresciuti in un mondo non cinese, barbaro per così dire. Lo stesso criterio si applica agli italiani percepiti sostanzialmente in modo positivo, favorevole per la nostra cultura, arte, paesaggio, moda, cucina nonché alcune eccellenze industriali. Nello stesso tempo alcune caratteristiche non sono apprezzate: gli italiani non hanno autocontrollo, parlano in modo troppo diretto senza le dovute sfumature, sono impazienti – in poche parole perdono facilmente la faccia. Tipico di queste differenze culturali è il comportamento dei giovani verso le giovani: un cinese difficilmente prende l'iniziativa nei confronti di una donna, soprattutto se straniera, per paura di essere rifiutato (perderebbe la faccia); l'eccezione sono i ricchi e potenti che pensano di potersi permettere tutto. È noto che gli italiani non hanno grandi difficoltà nell'uscire con una giovane cinese; invece le italiane sono generalmente trascurate dai cinesi pur essendo molto apprezzate (è sempre un problema di faccia).

Ma, tornando agli italiani in Cina, quanti sono quelli che vi risiedono stabilmente? Non molti, circa 10.000 oggi secondo stime attendibili (7.000 nel 2012 per l'Aire), cioè uno ogni 140 mila cinesi. Secondo i dati di una recente ricerca della Fondazione Migrantes sono in maggioranza giovani (il



CASA

PAOLO BAZZONI, BOARD MEMBER E LEGAL REPRESENTATIVE DI BONFIGLIOLI GROUP

Le relazioni sociali avvengono in contesti pubblici e le case rimangono una dimensione privata che i cinesi riservano solo alle persone con cui hanno molta confidenza. Questo accade per una questione di privacy poiché quello della famiglia è un valore profondo e come tale deve essere preservato, ma anche per una sorta di pudore. La middle class locale, infatti, vive in ambienti piccoli e poco curati che non mette in mostra volentieri. Ecco allora che è necessario parecchio tempo per raggiungere un certo livello di intimità relazionale, nonostante i cinesi abbiano un senso di aggregazione molto spiccato e siano piuttosto accoglienti.

GUANXI

SARA FALZOLGER, MARKETING MANAGER DI DUCATI CHINA



Guanxi è il sistema di relazioni su cui si basa la società cinese. È il network di contatti costruito nel tempo che si saldano condividendo una cena, partecipando a una session di ginnastica mattutina nei parchi, scambiandosi favori. Intessendo rapporti extra-lavorativi e informali con i funzionari del governo o con gli interlocutori locali, la burocrazia diventa snella e tutto è possibile, cosa che non accade quando invece ci si muove in veste corporate. Questo fenomeno è una conseguenza diretta degli insegnamenti di Confucio in cui ogni individuo è considerato parte della comunità e quindi protagonista di una rete di relazioni.



60% ha meno di 45 anni, solo il 3% ne ha più di 65) con buon livello di istruzione, quattro su cinque sono laureati e una simile percentuale conosce il cinese (occorre però ricordare che la lingua parlata varia da provincia a provincia mentre quella scritta è unica); la regione di origine è la Lombardia per un quarto, seguono poi il Veneto, il Piemonte e il Lazio. Risiedono soprattutto nelle aree più sviluppate – Hong Kong con Canton, Shanghai e Pechino. Quali sono le principali occupazioni? un terzo studia o fa ricerca, un terzo lavora in un'impresa italiana, poco più del 10% in una cinese e un altro 10% sono lavoratori autonomi.

Anche da questi numeri si comprende come possano coesistere un'impressione, un giudizio creato dalla cultura, dall'istruzione, dal mondo dell'informazione senza contatti diretti e una valutazione, un'opinione ben precisa nata da incontri sufficientemente intensi di lavoro o di studio; in genere però essi sono positivi: vi è simpatia per gli italiani in Cina. Naturalmente occorre ricordare che la Cina, ma soprattutto i giovani, sta cambiando profondamente anche se lentamente: l'internazionalizzazione, i crescenti rapporti con l'estero, il turismo modificano valori e atteggiamenti radicati; la stessa politica del figlio unico (recentemente riformata) ha quasi capovolto il tradizionale rapporto confuciano genitori–figli: questi ultimi sono oggi meno rispettosi e più inclini a comportamenti che avrebbero fatto perdere la faccia ai primi. ■



SCUOLE

STEFANO RITELLA, FONDATEE E DIRETTORE DELLA SOCIETÀ DI EVENTI E COMUNICAZIONE HLD EVENTS

Shanghai è una città sicura in cui i bambini possono crescere nella multiculturalità. Nostra figlia, per esempio, parla italiano con me, olandese con la mamma, cinese con la nanny e inglese al Day Care (il microndo). Per quanto riguarda gli asili, esistono molte realtà pubbliche, fra cui anche alcune buone; gli istituti privati possono arrivare a costare 1.500 euro al mese. Noi abbiamo individuato una struttura di impronta montessoriana grazie anche ai suggerimenti di www.chalcksmart.com, una piattaforma creata da una coppia di genitori che, oltre a offrire un focus sulle scuole, propone una guida alla città con una sezione real estate.



China inc. tra dubbi e

L'espansione delle multinazionali cinesi fuori dall'Asia ingerenze politiche. Ma non sono pochi i casi in cui a



ANDREA GOLDSTEIN
Alumnus Bocconi
e managing director
di Nomisma, è autore
di Capitalismo rosso.
Gli investimenti cinesi
in Italia in uscita per
Egea a giugno

di Andrea Goldstein @

Dalla fine degli anni Novanta, gli investimenti esteri delle imprese italiane nei paesi emergenti e in Cina hanno alimentato la retorica della delocalizzazione e della perdita di capacità industriale del paese. Quando è emerso un consenso sul fatto che produrre e vendere all'estero è non solo fondamentale per concorrere, ma spesso indispensabile per garantire la continuità aziendale e salvaguardare l'occupazione in Italia, un altro timore è sorto. Che i capitali cinesi (e non solo) si stiano comprando il meglio del Made in Italy, dai marchi del lusso ai produttori specializzati della meccanica, dai (pochi) grandi gruppi alla multitudine d'impresi fa-

ESSERE IMPRENDITORI

LORENZO BARBIERI, FONDATEE DI EASTERN LEAVES



Gli istituti di credito non sono strutturati come in Europa così accedere ai finanziamenti bancari non è semplice, soprattutto in assenza di un socio cinese.

È più frequente che un'idea imprenditoriale possa far breccia nel cuore di qualche appassionato della materia, il quale per pura febbre da scommessa decida di investire il proprio denaro nell'attività. Per quanto riguarda la rete di relazioni di business, invece, è molto importante muoversi con cautela: non c'è molta trasparenza, le truffe sono in agguato e le maglie della burocrazia possono determinare la riuscita o meno di un progetto.



opportunità

risveglia preoccupazioni per le possibili beneficiarie sono state le aziende italiane

migliari vanto del Quarto capitalismo tricolore.

→ CHI C'È DIETRO I MARCHI CINESI

La grande crisi, la cui fine è forse arrivata anche in Italia, lascia veramente la nostra industria alla mercè di scaltri investitori e manager che vengono da così lontano e così poco sanno della nostra storia?

Non è che dietro nomi come Fosun, Hony, Haier, CIC ecc, si celino interessi poco chiari, magari quelli del partito comunista o delle forze armate cinesi? Oppure, al contrario, per i capitali cinesi andrebbero srotolati i tappeti rossi, in un paese che fatica a essere attrattivo per le multinazionali e in un momento in cui le imprese italiane rischiano di perdere terreno di fronte alla rapidità di cambiamenti



TIMBRI

LORENZO BENCIVELLI, ADDETTO FINANZIARIO DELL'AMBASCIATA ITALIANA IN CINA E RAPPRESENTANTE DELLA BANCA D'ITALIA

I timbri societari sono più importanti delle firme.

Chi li possiede detiene il totale controllo sulle finanze della società: può, infatti, agire in autonomia disponendo operazioni bancarie senza l'approvazione dei soci. Detto questo, per aprire una società in Cina è fondamentale individuare un partner affidabile chiedendo, per esempio, assistenza a banche, fondi di investimento, società di consulenza presenti sul territorio. In ogni caso, nella costituzione di una partnership, è sempre meglio far dialogare direttamente gli istituti .



tecnico-organizzativi profondi che, come la manifattura addittiva, l'Internet of things o i big data, richiedono disponibilità finanziarie che i cinesi hanno?

Sono domande legittime e la risposta è che in medio, di solito, stat non solo virtus ma anche veritas. La Cina invecchia rapidamente, si esaurisce il bacino di contadini ansiosi di migrare verso le zone costiere e il costo del lavoro aumenta, per la crescita è necessario aumentare il peso dei consumi interni e dei servizi. Pechino è consapevole che per lo sviluppo futuro è necessario contare su national champions che competano sulla base del marchio, della tecnologia, della rete di distribuzione, magari un giorno anche di uno stile proprio di management. E che accumulare tante competenze richiede crescita per linee esterne, per cui è opportuno mettere in campo risorse pubbliche all'altezza delle ambizioni. Scoprendo allora il fianco a chi sospetta che China Inc. giochi una partita poco trasparente, in cui politica ed economia si confondono.

Però una crescita più vigorosa in Europa, e in Italia, chiede investimenti produttivi, condizione indispensabile per combattere disoccupazione, povertà e precarietà. Ben ven-

HONG KONG E LA BASIC LAW

SUSANNA BIDONE, DIRETTORE DI ESSESS DESIGNER FABBRICA



Hong Kong è una città in cui si sta molto bene perché i servizi sono efficienti sia nel settore sanitario che nell'ambito sociale e urbanistico. Sono vent'anni, per esempio, che viviamo senza automobile. Inoltre, la burocrazia è agile: senza grandi difficoltà, si può costituire una società in mezza giornata. Tutto il sistema è basato sulla Basic Law, la costituzione firmata da Gran Bretagna e Cina e adottata il 4 aprile 1990, che definisce lo statuto amministrativo speciale e regolamenta la città-stato. È scritta in inglese e in cinese, ma nel caso di discordanze di tipo interpretativo ci si avvale del testo in lingua inglese.



gano allora gli investimenti cinesi, realizzati sempre più spesso da imprese private. Di esempi positivi ce ne sono vari anche in Italia. Fa scuola l'esperienza di Zoomlion, che ha permesso alla Cifa di diventare il partner minore del gruppo numero uno al mondo nei macchinari per l'edilizia, superando il primato della società tedesca Putzmeister. Oppure di Caruso, che da quando ha un proprietario cinese sta seguendo una strategia di crescita che da Parma la sta portando nel mondo. In ambedue i casi, come in altri, una forte logica industriale ha convinto grandi gruppi cinesi a puntare sull'Italia.

→ COME MERITARSI LA NUOVA GLOBALIZZAZIONE

Resta vero che gli investimenti cinesi all'estero sono fenomeno che oltre a non passare inosservato per le sue dimensioni, va analizzato con cautela ed equilibrio. Questi investimenti, anche quando privati, vanno trattati come qualsiasi altro investimento estero o richiedono un approccio sui generis?

Accogliere gli investimenti cinesi, soprattutto di matrice pubblica, rappresenta un patto col diavolo, perché conduce necessariamente ad accettare condizioni sottili e vin-

coli potenzialmente dannosi? Intrecciare relazioni di business con gruppi cinesi crea una leva con cui i cinesi influenzano le scelte dei governi e dell'opinione pubblica nei paesi in cui si radicano? Gli investimenti cinesi mettono in pericolo il modello sociale europeo o lo rafforzano? Qual è il rischio che la preferenza cinese per relazioni bilaterali con ogni paese europeo, e non con Bruxelles, indebolisca il potere negoziale dell'Europa? Visto lo scetticismo che Washington ha mostrato nei confronti degli investimenti cinesi, arrivando in taluni casi a vietarli per motivi strategici, quali sono le conseguenze per le relazioni transatlantiche del benign neglect con cui invece l'Europa li ha accolti?

In ogni caso è fondamentale che questa manifestazione della globalizzazione si accompagni a sforzi per meritarsi un diritto ad operare che non è automatico ma passa attraverso comportamenti giuridicamente ed eticamente giusti, qualche volta anche virtuosi, che vanno al di là del dettato della legge. È una lezione che le imprese italiane hanno appreso e grazie alla quale riescono ad avere successo in Cina e in altri mercati emergenti, ed è lecito aspettarsi lo stesso dalle multinazionali cinesi. ■



BREVETTI

MARCO VINCIGUERRA, AVVOCATO ESPERTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

In campo giuridico, il settore della proprietà intellettuale ha avuto gli sviluppi più incisivi perché la Cina ha capito di doversi allineare agli standard dei paesi più avanzati. E tutto ciò per tutelare i progetti stranieri in Cina ma anche quelli cinesi, sia nel paese che all'estero. Detto questo, la Cina rimane una nazione di grandi copiatori poiché imitare non è considerata un'attività negativa. Per difendersi è necessario registrare la propria proprietà intellettuale e oggi il numero dei brevetti cinesi depositati è in continuo aumento. Così come il bacino di potenziali investitori è destinato a crescere, soprattutto, grazie allo sviluppo della tecnologia digitale.

GERARCHIA

SARA VETTORI,
ASIA MARKET DIRECTOR PER VOSS



Il luogo di lavoro è per i cinesi una seconda casa ed essere team leader significa gestire le dinamiche relazionali di una grande famiglia. Bisogna imparare ad ascoltare ogni individuo facendo attenzione alle regole non scritte su cui si basa la struttura piramidale della società cinese. Il valore della gerarchia, per esempio, è molto radicato ed è fondamentale rispettarlo. È, infatti, impensabile che un capo si alzi per fare una fotocopia: questo è compito dell'assistente. Il team leader, come il capo famiglia, ha un ruolo rassicurante poiché, secondo il confucianesimo, agisce sempre nell'interesse della comunità.



MIANZI

MATTIA MARINO, CEO DI AMBROSETTI (BEIJING) CONSULTING LTD

Per comprendere la Cina bisogna capire che tutto è sempre e solo teatro. Negli accordi di partnership, le negoziazioni avvengono con una serie di riunioni private tra gli sherpa delle realtà coinvolte. I capi si incontrano solo per dare una voce formale a ciò che è già stato deciso a porte chiuse. E nelle trattative ufficiali viene sempre lasciata una via d'uscita alla controparte affinché questa possa conquistarsi il palcoscenico e salvare la faccia (mianzi): l'avversario di oggi potrebbe trasformarsi nell'alleato di domani. Far perdere la faccia in pubblico a un cinese, infatti, è il più grande affronto che gli si possa fare.

Shanghai, Pechino e Hong Kong: la casa dei bocconiani che hanno scelto la Cina

Più di 500 storie personali, più di 500 volti che, in 8 casi su 10, hanno meno di 40 anni. E non sono tutti italiani: oltre un terzo (35%) è cinese e un ulteriore 9% è comunque di origine straniera. Sono gli alumni dell'Università Bocconi che risiedono in Cina e che sono rappresentati dai tre chapter della BAA di Shanghai, Hong Kong e Pechino. «Chi cerca la sfida, chi ama vivere in una città competitiva, nella quale bisogna impegnarsi per guadagnarsi i risultati, a Shanghai trova pane per i suoi denti», racconta **Mirko Bordiga**, general manager China di Maserati, alla guida del chapter della città. Il gruppo BAA guidato da Bordiga, proprio per il dinamismo che contraddistingue le attività in città, nella propria attività ha puntato molto sui temi legati all'imprenditoria, per esempio attraverso «un evento che ha visto la testimonianza di quattro alumni Bocconi: Pierluigi Giraudi (Asia Pacific Visual Group), Stefano Ritella (Hld Events), Claudio Valsecchi (Taipan e Zero Ski) e Lili Zhou (Driving Force Asia)», racconta il chapter leader. Sull'onda della campagna anticorruzione intrapresa di recente dal governo, inoltre, il gruppo ha discusso delle conseguenze sul mercato del lusso in Cina con un dibattito tra manager di imprese del settore.

Sulla giovane imprenditoria ha puntato anche il gruppo guidato a Hong Kong da **Stefano Passarello**, fondatore della società di consulenza P&P Limited. «Nel 2015 ci siamo concentrati sui temi legati al mondo delle startup, che, finalmente, i governi hanno capito di dover incentivare se vogliono rilanciare il pil». Non solo, in quella che Passarello descrive come una città fortemente orientata agli interessi professionali («gli eventi con taglio career sono il nostro leit motiv»), la nuova sfida è abituarsi alla nuova normalità di una crescita economica cinese che, per quanto rallentata, non è affatto crisi. «Dobbiamo dimenticarci della crescita al 10%, ma non dobbiamo pensare che ciò significhi recessione. Qui, questo aggiustamento fisiologico è chiamato new normal», spiega.

Il viaggio nei chapter BAA cinesi ci porta infine a Pechino. Anche qui, innovazione e cambiamento sono parole chiave, come sottolinea la chapter leader **Sarah Orlando**, general manager di Rizzoli China: «Gli alumni Bocconi a Pechino sono soprattutto imprenditori, manager dell'industria pesante o nell'energia, accademici e membri delle istituzioni e oggi, per chi arriva nella città, la grande sfida è la competizione con i cinesi nelle stesse imprese straniere. Tra l'altro, arrivano sempre più giovani alumni Bocconi e molti di questi sono proprio cinesi». Il gruppo BAA ha operato su più fronti, dal punto di vista delle proprie attività: con una delegazione dell'Unione europea ha discusso di infrastrutture presso l'ambasciata d'Italia, a settembre, e del sistema sanitario nazionale italiano presso l'Istituto italiano di cultura a Beijing.



Dal China Mim al Bocconi&Jobs

«La Cina per la Bocconi è un mercato importante: sia come bacino di talenti sia per la comunità dei nostri alumni che in questi anni è continuata a crescere»: così **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi, sintetizza il legame tra l'Università e il continente cinese. La collaborazione con [Fudan University](#) per il [China Mim](#) che proprio quest'anno festeggia il decimo anniversario, e con la Hong Kong University of science and technology per il [World bachelor in business](#), sono due eccellenze della strategia di internazionalizzazione e di penetrazione in Cina della Bocconi. Una strategia che negli anni si è concretizzata in: 21 accordi di partnership con altrettante istituzioni universitarie che garantiscono ogni anno a circa 100 studenti di vivere un'esperienza di scambio in Cina; cinque edizioni a Shanghai del [Bocconi&Jobs](#) (il prossimo in programma il 18 marzo) e tre edizioni a Hong Kong dell'Incompany training.

Infine oggi sono oltre 160 gli studenti cinesi che frequentano un corso in Bocconi o in SDA Bocconi, School of management.



La corsa a ostacoli sulla strada della mobilità elettrica

Diffidenza dei consumatori, difficoltà di ricarica e costi elevati i problemi da risolvere per difendere l'ambiente grazie alle auto elettriche

di Ugo Tortori @

Come sarà la mobilità elettrica del futuro? Il veicolo elettrico, soprattutto nelle sue configurazioni full electric tipiche del Bev, Battery electric vehicle, può rappresentare una soluzione all'inquinamento e ai pressanti vincoli ambientali, viste le zero emissioni al tubo di scarico e un'efficienza dal serbatoio alla ruota di circa tre volte superiore rispetto al veicolo con motore a combustibile. Se alcune obiezioni possono essere poste in termini di emissioni complessive qualora il veicolo elettrico sia alimentato da energia elettrica non pulita, lo spostamento delle emissioni da centri urbani ad aree meno densamente abitate può essere considerato di per sé un vantaggio in termini di minori costi sociali legati alla limitata densità abitativa in tali aree. Laddove integrato con un mix energetico appropriato, in cui il peso delle rinnovabili vada assumendo via via dimensioni maggiori, il veicolo elettrico può rappresentare il vettore attraverso cui fruire una mobilità sempre più eco-friendly. In Italia, per esempio, l'incidenza delle fonti rinnovabili sulla produzione totale ha superato il 40% per il 2014.

→ CAR SHARING E SMART GRID

Il potenziale disrupting della mobilità elettrica è ancora frenato da una serie di barriere all'ingresso che il consumatore considera insuperabili: asymmetric information, range anxiety & operation e total cost of ownership sono gli ostacoli principali. Per superare l'asymmetric information, ovvero la diffidenza dei consumatori rispetto a tali tecnologie e l'incapacità di percepire i vantaggi e svantaggi, è indispensabile la sensibilizzazione e l'educazione del cittadino. Per range anxiety & operation s'intendono quelle problematiche legate all'autonomia e alla difficoltà delle operazioni di ricarica rispetto ai veicoli a propulsione tradizionale e, se essendo in parte necessario lo sviluppo di un'infrastruttura di ricarica a supporto, è chiaro che tali criticità abbiano una forte valenza psicologica piuttosto che reale. Infine il total cost of ownership non è sufficientemente competitivo vista l'ancora non raggiunta maturità della tecnologia delle batterie e l'ancora ridotta penetrazione di mercato che non permette lo sfruttamento di economie di scala nella produzione. Tale



UGO TORTORI
Research fellow del Certelet
Bocconi



componente incide per più del 30% sul costo dell'Ev, electric vehicle, oltretutto rappresentare fonte di grande incertezza circa il valore residuo del bene.

L'investimento in un asset come l'Ev può essere ridotto in termini pro-capite attraverso la condivisione dello stesso e attraverso la ricerca di modelli di business innovativi: nel primo caso il car-sharing in ambito metropolitano può rappresentare una soluzione di efficientamento della capacità del veicolo, in un contesto in cui il consumatore vive un minore attaccamento alla proprietà, oltre che permettere una riduzione del livello di assimmetria informativa. Nel secondo caso gli Ev possono essere utilizzati a supporto della smart grid, offrendo ulteriori occasioni d'uso oltre quelle strettamente legate alla mobilità. I sistemi vehicle-to-grid, in cui

Video senza frontiere

Con l'arrivo di Netflix e di altri operatori sul mercato europeo serve una revisione delle regole

di Marco Bassini @



MARCO BASSINI
Docente presso
il Dipartimento
di studi giuridici
in Bocconi

Con l'arrivo di Netflix in Italia, sempre più spesso si sente parlare degli Ott, Over the top. Sebbene questa nozione non abbia cittadinanza giuridica, essa indica gli operatori che utilizzano Internet per fornire servizi e contenuti multimediali. Esistono però altre categorie, codificate dall'ordinamento, prossime o talvolta coincidenti agli Ott. La prima è quella degli Internet service provider. Di derivazione europea (la direttiva è del 2000), questa categoria comprende i prestatori di servizi di vario genere: dai motori di ricerca ai servizi di hosting alla base di piattaforme user-generated-content, che consentono la condivisione di contenuti fra utenti. Caratteristica di questi operatori è la neutralità rispetto a quanto veicolato. Gli Ott sono accostati più spesso ai fornitori di servizi di media audiovisivi, categoria introdotta da una direttiva dell'Unione europea del 2010, che però non si occupa specificamente della trasmissione di contenuti via Internet. La nozione di fornitori di servizi di media designa i broadcaster che esercitano una responsabilità editoriale. L'accostamento ai servizi di media audiovisivi è più ricorrente perché nella maggior parte dei casi gli Ott utilizzano la rete per veicolare contenuti. Molti di loro, tuttavia, non sono sottoposti alle regole europee perché stabiliti al di fuori dell'Unione, soprattutto negli Usa, terreno fertile grazie a una disciplina più favorevole. Di qui la carenza di un comune quadro regolamentare: l'ambito di applicazione della direttiva, infatti, comprende il territorio dell'Unione europea. E la direttiva si basa sul principio del paese d'origine: una volta che l'operatore soddisfi i requisiti previsti dallo Stato in cui ha sede, può trasmettere liberamente (con poche eccezioni) i suoi programmi nell'Unione. Se l'operatore ha sede in paesi terzi, però, non dovrà sottostare ai vincoli e agli obblighi previsti dalla direttiva. Questa situazione ha condotto diversi operatori a sfruttare questa lacuna, occupando il mercato europeo senza dover osservare le regole dettate per i fornitori qui residenti. Sono state soprattutto le autorità di settore, come Agcom in Italia, a segnalare le possibili distorsioni concorrenziali che derivano da questa asimmetria regolamentare, sollecitando le istituzioni europee a un intervento che garantisse un level playing field, ossia condizioni di parità per tutti i soggetti che esercitano la medesima attività. Non è un caso che pochi mesi fa la Commissione europea abbia svolto una consultazione pubblica finalizzata alla revisione della direttiva sui servizi di media audiovisivi che potrebbe condurre ad assoggettare gli Ott stabiliti Oltreoceano alle regole europee. Ne sapremo di più nei prossimi mesi: ciò che è certo è che ogni modifica della cornice legislativa, se per un verso dovrà mirare a risolvere ogni possibile distorsione, riducendo lo spazio per forme di arbitraggio regolamentare, per altro verso non dovrà trasformarsi in un deterrente che scoraggi gli Ott a rivolgere la propria offerta e stabilire la sede del proprio business in Europa. ■

il veicolo è utilizzato come sistema di accumulo, possono migliorare la stabilità della rete e ridurre i picchi di domanda; altre applicazioni behind the meter con sistemi di energy management possono migliorare i consumi domestici. Il percorso di transizione verso la mobilità elettrica sta trasformando i tradizionali confini competitivi, dando la possibilità a player nel settore automotive, digital e Ict, produttori e distributori di energia elettrica etc. di offrire nuovi servizi e prodotti attraverso opportunità e modelli di business finora inesplorati. Il successo o meno sarà frutto principalmente della capacità di coopetition tra i diversi stakeholder, ovvero di riuscire a fare sistema nel processo di innovazione, nel soddisfare le esigenze del consumatore e spingendo le iniziative a supporto da parte del policy maker. ■



L'aggressività colpisce in azienda

Un'impresa su sette è ad alto rischio di prepotenze e prevaricazioni, secondo una ricerca di SDA Bocconi in collaborazione con Inail. Le cause sono da cercare nell'organizzazione

di Massimo Magni @

Colpire per primi, forte, senza pietà". Questo era il mantra che il cattivo maestro di karate recitava ai suoi allievi nel film *Karate Kid*. Seppur edulcorato nei toni, il lavoratore aggressivo, duro con i propri interlocutori è stato percepito come un modello positivo negli scorsi decenni. E, purtroppo, ha favorito la crescita di fenomeni aggressivi nelle aziende.

I fenomeni di aggressività sul lavoro risaltano solo quando si concretizzano in azioni di particolare gravità, mentre passano in secondo piano comportamenti dall'impatto più contenuto, ma importanti per gli effetti di medio-lungo periodo sull'individuo e sull'organizzazione. Nei luoghi di lavoro vi è un'aggressività più subdola, non necessariamente fisica, ma che si sostanzia nel tono della voce, nella gestualità, nelle minacce implicite, o nel sarcasmo, che possono rappresentare purtroppo l'anticamera di fenomeni più gravi.

SDA Bocconi, con il contributo di Inail Direzione regionale Lombardia, ha svolto una ricerca su un campione di imprese lombarde per osservare quanto siano diffusi comportamenti aggressivi, sia all'interno delle organizzazioni, sia nella relazione tra gli attori organizzativi e l'ambiente esterno. I risultati evidenziano luci ed ombre per le imprese lombarde. Se da un lato i fenomeni di elevata gravità sono molto limitati, dall'altro le imprese che presentano una elevata probabilità che si manifesti un fenomeno aggressivo sono il 14% e salgono al 68% se si considera una probabilità media di rischio. Andando oltre questo dato e guardando ai vari settori, livelli di aggressività più alti si denotano nei trasporti e nei servizi, ovvero dove vi è un maggiore livello di contatto con il cliente esterno.

Ma scattare una fotografia dell'aggressività nelle aziende non basta. È necessario comprenderne gli effetti e le fonti per stimolare azioni manageriali preventive e contenitive, che garantiscono benessere ai lavoratori e all'azienda. Dal punto di



MASSIMO MAGNI
Direttore dell'Area
organizzazione
e personale
di SDA Bocconi
School of Management

Il CONVEGNO
*La ricerca sull'aggressività
nelle aziende lombarde
coordinata da Massimo
Magni e dal criminologo
Massimo Picozzi
sarà presentata
all'Università Bocconi
martedì 5 aprile
alle ore 14,30
nel corso del convegno
L'aggressività non paga*

vista delle conseguenze organizzative, la ricerca ha messo in luce che l'aggressività non paga. I risultati delle interviste ai manager mostrano che le aziende con un elevato grado di aggressività sono meno innovative rispetto alla concorrenza, denotano minore produttività e faticano a sviluppare le competenze dei propri lavoratori. In generale, le aziende con alto grado di aggressività sono del 10% meno performanti.

L'aggressività è un fenomeno lose-lose, sia per gli individui, sia per le aziende. Ma quali sono i fattori organizzativi che stimolano fenomeni aggressivi? Oltre a quelli esogeni, non direttamente controllabili (per es. la crisi), ve ne sono numerosi sui quali le aziende possono intervenire. Dal punto di vista del clima, le aziende con un elevato livello di aggressività destano una percezione di equità nella gestione delle persone del 15% più bassa rispetto alle aziende con bassa aggressività. Allo stesso modo, le aziende aggressive presentano un cinismo più esacerbato (+24%) e hanno un grado di implementazione di modelli di leadership 'motivante' inferiore alle aziende con un indice di aggressività più basso. Se invece prendiamo in considerazione le politiche Hr, le aziende a maggiore aggressività hanno un minore tasso di implementazione di pratiche dedicate al coinvolgimento e all'ascolto dei dipendenti (-8%). Allo stesso modo, politiche di selezione e carriera non trasparenti favoriscono l'emergere di fenomeni aggressivi: nelle aziende aggressive, la percezione che tali sistemi siano non trasparenti e soggetti al favoritismo è del 20% più alta.

I dati ci restituiscono una cattiva e una buona notizia. La cattiva è che le aziende con un rischio-aggressività significativo non sono una porzione trascurabile. La buona è che possono intervenire secondo una logica preventiva agendo su pratiche Hr mirate al coinvolgimento e attraverso comportamenti manageriali che facilitino lo sviluppo di un clima di trasparenza. Per il benessere del lavoratore e delle aziende. ■





A che cosa servono le Olimpiadi

Il risultato economico di breve periodo non può che essere negativo, ma l'eredità urbanistica e di immagine lasciata alle città può giustificare investimenti miliardari

di Dino Ruta e Isabella Sala @

Nel 2017 il Comitato olimpico internazionale annuncerà quale città ospiterà le Olimpiadi del 2024. Delle cinque candidature originarie, sono quattro quelle ancora in lizza per vedersi assegnati i Giochi olimpici: Roma, Parigi, Budapest e Los Angeles. Ancora prima dell'ufficializzazione, il Comitato olimpico americano (Usoc) ha dovuto rinunciare alla sua prima scelta, Boston. La capitale del Massachusetts si è dovuta arrendere all'opposizione dei suoi cittadini, mobilitati contro la candidatura attraverso il movimento "No Olympics". Il governo ha ripiegato su Los Angeles, candidatura di emergenza per tenere in gioco gli Usa. Sulla scia delle rimostranze di Boston, una seconda comunicazione di candidatura bloccata è arrivata a novembre 2015 da Amburgo. La città tedesca è stata costretta a ritirarsi a seguito di un referendum che ha visto il 51,7% dei cittadini contrari alla candidatura da 7,4 miliardi di euro. Per la seconda volta la Germania vede negata questa opportunità: un precedente referendum aveva decretato il ritiro di Monaco dalla competizione per le Olimpiadi invernali del 2022.

Questi ultimi eventi portano l'attenzione sui paradossi che circondano i grandi eventi sportivi. Mentre da un lato il prestigio è indiscutibile e di inestimabile valore per le città ospitanti, dall'altro è rilevante la sfiducia verso gli impatti che questi progetti lasciano, spesso costituiti da enormi passivi e infrastrutture inutilizzate. La dimensione più discussa è ovviamente quella economica. Significativo è l'esempio di Montreal 1976 il cui budget iniziale previsto di 250 milioni di dollari si è gonfiato fino a oltre 2 miliardi. Un debito che il paese è riuscito a risanare solamente trent'anni dopo, nel 2006.

Se si adotta un criterio di sostenibilità economica di breve termine, i mega eventi sportivi difficilmente risultano investimenti con ritorno positivo. Anche perché gli investimenti necessari per organizzare eventi di qualità sono sempre più alti.



DINO RUTA
Responsabile dello Sport
Knowledge Center
di SDA Bocconi



ISABELLA SALA
SDA assistant professor
di organizzazione
e personale

Roma stima 6 miliardi di euro di investimenti, simile a quanto previsto da Parigi e più del budget di Los Angeles (4,1 miliardi). Considerando che i ricavi diretti derivanti da sponsorizzazioni, vendita dei diritti Tv e dei biglietti, hanno raggiunto il valore maggiore a Londra 2012 con 8,8 milioni di dollari, i Giochi sono difficilmente sostenibili nel breve termine. Se si guarda alla storia, si può notare che tutte le edizioni dal 1960 al 2014 hanno sforato il budget previsto.

Se si sceglie, invece, una dimensione di medio-lungo periodo che considera l'eredità che un tale evento può lasciare alla città ospitante, allora i benefici sono più visibili. Esemplare è l'Olimpiade di Barcellona del 1992: da un lato un pessimista risultato economico, con un passivo di oltre 6 miliardi di dollari; dall'altro una grande opera di trasformazione e rinnovamento della città. O Atene 2000 che, nonostante un conto in rosso di 10 miliardi di dollari, ha ridato vita alla città greca attraverso l'investimento per modernizzare il sistema dei trasporti e migliorare la mobilità urbana.

È fondamentale che alla base del progetto di candidatura ci sia una politica di trasparenza. I comitati organizzativi devono essere in grado di garantire una pianificazione delle eredità (legacy) di lungo termine dell'evento che comporti benefici sociali, ambientali, culturali ed economici per la città candidata. Infine, dato l'alto rischio finanziario che corrono le candidate, sarebbe opportuno che il Comitato olimpico internazionale basasse la propria scelta su criteri chiari e condivisi. L'incertezza in merito alla scelta della città ospitante è causata dall'utilizzo di criteri variabili, sia di carattere tecnico-sportivo, ma spesso di ordine politico che si allontanano sempre più di frequente da quelle logiche di tipo manageriale che invece dovrebbero essere predominanti nella scelta di chi deve ospitare un mega evento. E quindi proprio perché si tratta di sport le regole del gioco dovrebbero essere più eque. ■



Meno dazi, più qualità

Ttip, la nuova generazione di accordi transatlantici

di Elisa Borghi @

Si è appena concluso a Bruxelles il dodicesimo round di negoziazione tra Unione europea e Stati Uniti sul Partenariato transatlantico su commercio e investimenti (Ttip). In discussione dal 2013, il Ttip appartiene a una nuova generazione di accordi commerciali che, accanto alla rimozione delle barriere doganali, prevede una più stretta cooperazione sulla regolamentazione e include aspetti non economici come la protezione dell'ambiente e la tutela dei lavoratori. L'obiettivo è facilitare l'accesso al mercato estero delle imprese, stimolando la crescita e la creazione di posti di lavoro. Il Ttip prevede l'eliminazione dei dazi, una più facile fornitura dei servizi e la possibilità per le imprese europee di partecipare alle gare per l'assegnazione di appalti pubblici negli Usa. Tuttavia, poiché i dazi sono in media molto bassi, con l'eccezione di alcuni picchi tariffari su specifiche merci, i maggiori vantaggi per le imprese deriveranno dalla cooperazione in ambito normativo. L'accordo prevede una maggior collaborazione sulle norme su sicurezza e qualità dei beni. Si tratta dei cosiddetti ostacoli tecnici agli scambi, ma anche delle misure sanitarie e fitosanitarie volte a garantire la sicurezza alimentare e la salute di animali e piante. In molti casi le norme, pur assicurando un analogo livello di sicurezza, richiedono, sulle due sponde dell'Atlantico, dettagli tecnici o procedure di verifica diversi. Differenze che si traducono in ostacoli al commercio e possono risultare onerose per le pmi. In alcuni ambiti, in cui le differenze sono meno significative, si potrebbe arrivare all'armonizzazione delle norme o al mutuo riconoscimento delle procedure; dove, invece, le posizioni sono più distanti, l'obiettivo è stabilire un processo di convergenza e collaborazione al fine di limitare l'uso in senso protezionistico di leggi e regolamenti posti a tutela dei cittadini. La rilevanza dell'accordo è testimoniata anche dal crescente interesse dell'opinione pubblica. Proprio la cooperazione in ambito normativo è tra gli aspetti che hanno suscitato i maggiori timori: si teme che il Ttip possa condurre, in nome di superiori interessi economici, a un abbassamento del livello di protezione degli interessi pubblici. In particolare, gli oppositori europei temono che l'Ue ceda di fronte a un supposto maggior potere contrattuale degli Usa e soprattutto nel settore agroalimentare si pieghi a un abbassamento degli standard di sicurezza europei, aprendo le porte a pollini al cloro o a carni bovine nutritre con ormoni della crescita. La Commissione europea ha più volte affermato che la tutela dei consumatori non è in discussione e il principio è esplicito nel mandato negoziale e ribadito nelle raccomandazioni alla Commissione del Parlamento europeo approvate a luglio 2015. L'esito delle trattative non è scontato. Diversi sono gli aspetti controversi e il prolungarsi delle negoziazioni, che avrebbero dovuto concludersi nel 2015, nell'anno delle elezioni negli Usa potrebbe ostacolare il cammino. La conclusione positiva dei negoziati, però, è importante: l'accordo avrebbe conseguenze positive sulle imprese statunitensi ed europee e contribuirebbe a contrastare lo spostamento del bacino economico verso l'Asia e i paesi emergenti. ■



ELISA BORGHI
Lecturer presso
il Dipartimento
di economia
della Bocconi

A dieci anni dalla fondazione del social network è ora di cambiare e definire una nuova strategia che garantisca più entrate e fidelizzi gli utenti. La proposta dell'esperta della Bocconi

di Gaia Rubera @

Buon compleanno Twitter! Ma per festeggiare...

In questi giorni cade il decennale della fondazione di Twitter, creato nel marzo del 2006. In questi anni il social network è cresciuto, ha lanciato servizi innovativi come Vine o Periscope, si è quotato in borsa e oggi vanta 300 milioni di utenti che postano in media 500 milioni di tweet al giorno. Eppure proprio in questi giorni il social network è stato invaso da hashtag alquanto allarmistici come #RIPTwitter che con 1,2 milioni di tweets ha costretto Jack Dorsey stesso a tranquillizzare gli utenti circa il futuro di Twitter. Due annunci, a pochi mesi di distanza l'uno dall'altro, hanno contribuito a suscitare questa ondata di preoccupazione e malcontento. Primo, l'intenzione di eliminare il limite dei 140 caratteri, che per molti rappresenta il segno distintivo di Twitter. Secondo, l'indiscrezione per cui Twitter stia progettando di sostituire la timeline cronologica in favore di una timeline algoritmica che mostra i tweet sulla base dei presunti interessi dell'utente. Il rischio che preoccupa milioni di utenti è che Twitter perda la propria identità e diventi una copia di Facebook. Proprio nel decennale della sua nascita, quindi, Twitter vive forse il suo momento più delicato, con un gruppo di top manager in uscita e un susseguirsi di indiscrezioni e smentite che di certo non contribuiscono a rassicurare utenti e



no Twitter! che serve un nuovo business model

investitori. Stretto d'assedio tra il nemico di sempre, Facebook (che di recente ha annunciato di avere raggiunto un miliardo di utili nel quadriennio) e social network più giovani, come Instagram (che però sembrano avere tassi di crescita più elevati), Twitter appare ancora alla ricerca di un business model che possa generare quegli utili necessari a far risalire le quotazioni del titolo.

Finora il business model dei social network si è basato sulla vendita di spazi pubblicitari. Twitter stesso offre un vasto ventaglio di opzioni, dai tweet sponsorizzati, ai trend sponsorizzati, agli account sponsorizzati. Eppure, nel caso di Twitter, questa fonte di entrate non sembra essere in grado di garantire utili in linea con le aspettative degli investitori. Inoltre, gli utenti sono scontenti di vedere un sempre maggior spazio della propria timeline occupato da pubblicità. La sfida su cui si gioca il futuro di Twitter passa quindi dalla capacità di identificare un business model alternativo alle entrate pubblicitarie. L'hashtag #SaveTwitter lanciato qualche giorno fa dagli utenti italiani aveva proprio lo scopo di proporre soluzioni alternative. Proviamo quindi a proporne una.

Mentre gli altri social network vengono usati come una sorta di diario pubblico in cui annotare eventi quotidiani, ma



GAIARUBERA
Professore associato
presso il Dipartimento
di marketing della
Bocconi, insegnava Social
marketing management

in larga parte privata, i consumatori usano Twitter prevalentemente per condividere opinioni. Twitter è, per esempio, il luogo di elezione per valutare un nuovo prodotto o un nuovo film. Twitter, quindi, siede su una miniera di dati unici nel panorama dei social network. Mentre finora si è limitato a vendere dati alle imprese, lasciando poi a queste l'onere di analizzarli, Twitter potrebbe sfruttare questi dati per fornire consulenza. Per esempio, il social network ha dati sufficienti per monitorare in tempo reale la brand equity di una marca a livello di singola città. Nielsen Twitter TV Ratings (il servizio che permette di monitorare il gradimento di un programma televisivo analizzando i tweet ad esso correlati) va certamente in questa direzione. Twitter potrebbe trovare un nuovo filone d'oro offrendo un servizio simile ad altri soggetti: imprese, case cinematografiche, società sportive... Una soluzione, quindi, meno intrusiva della pubblicità, che però avrebbe un duplice vantaggio. Da un lato, renderebbe Twitter più fruibile per gli utenti, che sarebbero ben contenti di vedere meno pubblicità nella propria timeline. Dall'altro, permetterebbe di sfruttare i Big Data in maniera innovativa, non semplicemente per targetizzare i consumatori, ma anche per offrire servizi ad alto valore aggiunto alle imprese. ■



UN CORSO PER IL RINNOVAMENTO

Per fornire le competenze necessarie a ricoprire oggi un ruolo organizzativo in un contesto sempre più complesso come quello sanitario SDA Bocconi propone il 'Corso di perfezionamento in sanità', coordinato da **Francesca Lecci**.

Lecci. Il corso è indirizzato a chi svolge ruoli e funzioni di responsabilità all'interno di aziende sanitarie e socio-assistenziali (pubbliche e private) e che è motivato al rinnovamento organizzativo e gestionale.

Il corso si articola in 5 moduli, con 3-4 giorni in aula al mese, toccando i macro temi di Fondamenti di management per il settore sanitario e socio-assistenziale, Organizzazione, Accounting, People management e Principi di project management. Sono previste anche attività didattiche svolte a distanza e un lavoro di specializzazione individuale su un tema d'interesse del partecipante.

Il corso fornisce, inoltre, le competenze di base per l'eventuale sviluppo del proprio percorso formativo all'[l'Emmas, l'Executive master in management delle aziende sanitarie e socio-assistenziali](#), che ormai conta anche su un network di più di 500 alumni. Per chi si iscrivesse contestualmente anche ad Emmas è riconosciuta un'agevolazione sulla quota di iscrizione.

→ **Quando:** 16 giornate da maggio a novembre 2016

→ **Costo:** € 5.200

→ **Info:** www.sdbocconi.it/formazione-executive/corso-perfezionamento-sanita

La variabile economica della sanità

La sanità in Italia è un settore che ha subito una profonda trasformazione, dettata da cambiamenti nelle dinamiche di finanziamento, da riforme che hanno modificato confini e caratteristiche delle aziende e dall'evoluzione nelle esigenze dei clienti-utenti.

Il cambiamento più drastico è stato dettato dal taglio lineare delle risorse, che ha inciso sugli equilibri delle aziende sanitarie pubbliche, private e socio-assistenziali. Tagli che hanno visto la spesa del Servizio sanitario nazionale (Ssn) salire dello 0,7% annuo nel 2009-14, rispetto a una crescita media annua del 6% nel 2004-9. "Tagli che formalmente non hanno intaccato il numero di prestazioni ma hanno ridimensionato sistematicamente le risorse disponibili. E che rendono fondamentale e improcrastinabile lo sviluppo nelle aziende la ca-

pacità di implementare una programmazione più raffinata del fabbisogno di risorse e modelli più efficaci di analisi del loro impiego", spiega **Francesca Lecci**, SDA Professor of Public Management and Policy.

Le riforme invece hanno cambiato profondamente la missione delle aziende, pubbliche e private, e il ventaglio dei servizi. In Lombardia, per esempio, si è passati da un meccanismo che separava le funzioni territoriali da quelle ospedaliere a un sistema che ha visto scomparire le Asl, sostituite dalle nuove Agenzie di tutela della salute. E sono scomparse le aziende ospedaliere, sostituite dalle Asst, Aziende socio sanitarie territoriali, che uniscono attività ospedaliere e servizi sanitari territoriali. Nel privato emerge il tentativo dei grandi gruppi ospedalieri di crescere attraverso processi di M&A e

di specializzare le proprie strutture, per ampliare i servizi offerti e creare maggiori sinergie.

Evolvi il sistema sanitario ed evolvono le sfide e le professionalità necessarie per governare in ottica manageriale le aziende. "Oggi si richiede la capacità di leggere e anticipare gli impatti dei cambiamenti, di sapere ridefinire i processi core e di governare la variabile economica mantenendo inalterata la qualità delle prestazioni" spiega Lecci. E' necessario dunque riallineare tutti i meccanismi operativi aziendali, dalla programmazione e controllo alla gestione del personale. "Un buon manager sanitario deve innanzitutto sapere valorizzare la risorsa più preziosa, il personale, valorizzandolo e motivandolo. Serve poi la capacità di gestire in modo efficace i progetti di cambiamento", conclude Lecci.

CHE COSA GESTISCE UN MANAGER

"La sfida principale che devono affrontare oggi le aziende sanitarie è la scarsità di risorse, risorse che devono dunque avere una destinazione più efficace. La chiave è dunque la managerialità", racconta **Cristian Ferraris**, responsabile Area gruppi merceologici, piccola impresa e gruppo giovani imprenditori presso Assolombarda, che ha frequentato l'Emmas. "Oggi chi governa la sanità deve essere un manager capace di gestire le risorse umane ed economiche. In grado di capire i meccanismi di programmazione, acquisto e gestione. Da un altro lato poi, i cambiamenti epidemiologici nella popolazione hanno modificato tutto il modo di fare sanità e i servizi richiesti. Rendendo necessario il sapere gestire team multidisciplinari con nuovi skill mix."



Cristian Ferraris

UN CRUSCOTTO PER LE AZIENDE

Con le aziende sanitarie sempre più organizzazioni ultra-complesse diventa fondamentale misurare, gestire e rendere conto delle performance. Il tema viene affrontato nel volume *Misurare Per Governare Le Aziende Sanitarie. Controllo Direzionale, Governo Clinico, Valutazione Delle Performance e Rendicontazione Sociale* (AA.W, Egea 2015; 88 pagg; 12 euro). Il volume presenta un progetto sviluppato da SDA Bocconi all'interno dell'Academy of Health Care Management and Economics (progetto di SDA Bocconi, Cergas Bocconi e Novartis) sullo sviluppo di un Cruscotto direzionale multidimensionale (Cdm) per le aziende sanitarie - ripercorrendo la definizione, l'implementazione e i risultati della sperimentazione sul campo .



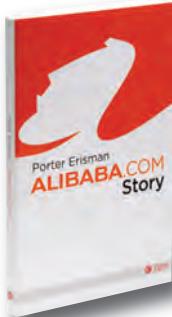
Come si dice e-commerce in cinese?



Fino al 1999, se qualcuno avesse parlato di Ali Babà, tutti avrebbero pensato alla frase "Apriti Sesamo" e alla nota favola. Dopo quell'anno, quel nome è diventato sinonimo anche di altro: il più grande sito di e-commerce cinese.

A dare il nome di Alibaba fu il suo fondatore Jack Ma che dal suo piccolo appartamento di HangZhou insieme a diciassette amici, pensò che quel termine fosse in grado di evocare l'immagine di una piccola impresa che vede schiudersi dinanzi a sé nuovi favolosi tesori grazie alla magia di Internet.

Ma chi è Jack Ma? Quale è stata l'intuizione che in 15 anni ha fatto di Alibaba uno tra i più potenti siti di e-commerce al mondo? A svelarlo è **Porter Erisman**, vice presidente del-



l'azienda dal 2000 al 2008 – e autore di *Crocodile in the Yangtze*, un film documentario sulla storia di questa impresa – nel suo libro *Alibaba.com Story* (Egea 2016; 192 pagg; 19 euro).

Jack Ma “un cieco che cavalca una tigre cieca”, un maestro di inglese che non capisce niente di computer (così Ma si presenta a chi crede che sia un guru di Internet), e che forse per questo motivo è riuscito a far grande la sua impresa al punto di superare, in pochi anni di vita, il volume di vendite totalizzato in Cina da Amazon ed eBay.

Oggi Alibaba ha 300 milioni di clienti e veicola circa l'80% delle transazioni su Internet effettuate in Cina, un paese dove il reddito procapite è di 6.800 dollari l'anno e solo il 25% della po-

polazione ha già comprato qualcosa online. Erisman racconta i retroscena di questa giovane storia, spiegando come siano stati superati gli enormi ostacoli, culturali sociali e anche politici, e si sia costruita un'azienda di e-commerce talmente potente da trasformare il business globale. “Racconterò i successi, ma anche i fallimenti” si legge ancora nel libro, “dal boom al disastro; dal giro del mondo al rientro in Cina; dalla quarantena per la Sars all’essere l’unico sito a rimanere in piedi; alla guerra a eBay (...eBay è uno squalo nell’oceano, ma io sono un coccodrillo nel fiume Yangtze. E nelle acque del fiume il coccodrillo vince sempre...) all’essere la più grande Ipo (initial public offering), della storia della borsa, più grande di quella di Google, Facebook e Twitter messe insieme.”

E infine una domanda aperta: “Chissà se il coccodrillo alla fine mangerà lo squalo?”.

PROMESSE ROBOANTI E PROSPETTIVE CONCRETE DEI BITCOIN



Molti parlano di bitcoin, ma pochi li usano. Sono l'inizio di una nuova economia o l'ultimo oggetto di una bolla speculativa? Ne discute il nuovo libro di **Massimo Amato** e **Luca Fantacci**, docenti di storia economica alla Bocconi, *Per un Pugno di Bitcoin. Rischi e opportunità delle monete virtuali* (UBE-Università Bocconi editore 2016; 204 pagg; 16,50 euro; 8,99 e-pub).

“Grazie alla tecnologia all'avanguardia blockchain, i bitcoin possono essere creati, trasferiti e accumulati senza l'intermediazione del sistema bancario. Ma solo una minima parte è utilizzata per il pagamento di beni e servizi nell'economia reale. La maggioranza è detenuta come strumento di speculazione, addirittura utilizzata come mezzo di pagamento anonimo per traffici illegali di spacciatori e terroristi”, spiegano Amato e Fantacci.

Mettendo a confronto le promesse roboanti delle monete virtuali con le loro prospettive concrete, gli autori analizzano le applicazioni della tecnologia blockchain fuori dall'ambito strettamente monetario.

COME PROTEGGERE I PROPRI RISPARMI

Milioni di investitori fanno affidamento su azioni, obbligazioni, mercati monetari e titoli di stato. Ma questo vale anche in uno scenario fluido oppure di incertezza? Risponde **John R. Talbott** in *La salvezza in tasca* (Egea economica 2015; 180 pagg; 9,90 euro; 3,99 e-pub), con importanti indicazioni su come proteggere i (spesso pochi) soldi, che però rappresentano investimenti per il futuro.



TUTTI I VANTAGGI DELLA BELLEZZA

I belli stanno meglio degli altri. **Daniel Hamermesh** in *La bellezza paga* (Egea economica 2015; 244 pagg; 9,90 euro; 3,99 e-pub), ci dice quanto con una seria misurazione della bellezza in termini economico-sociali. Sembra ovvio e banale che per i belli sia più facile trovare lavoro. Meno ovvio che siano pagati meglio; e ancora meno che sia più facile ottenere prestiti più vantaggiosi.



SE SIAMO COLTI DA VERTIGINE DIGITALE

Vertigine digitale. Fragilità e disorientamento da social media (Egea economica 2015; 244 pagg; 9,90 euro; 3,99 e-pub), di **Andrew Keen** è uno dei contributi fondamentali per discutere, con senso critico, di Web 3.0, di Facebook, di Twitter, di Google+ e di LinkedIn, intesi come luoghi della massima socialità e della condivisione totale, dove il rischio che corriamo è quello di perdere la distinzione tra realtà e irrealità.





Dieci anni di laureati Emit Nel segno dell'innovazione

Quasi 800 laureati in dieci anni che, secondo gli ultimi dati, nel 92,5% dei casi hanno già un lavoro a un anno dalla laurea (e di questi, oltre il 30% all'estero). Numeri che raccontano i primi dieci anni del corso di laurea magistrale in [Economics and management of innovation and technology](#) ed

esperienze che sono state messe a confronto durante la festa che ha celebrato l'evento, il 4 marzo.

Ma anche esperienze condensate nelle parole dei laureati Emit, legate al fil rouge dell'innovazione e della capacità di analisi.

È il caso di **Federica Uccella**, laureata 2009, che guarda

l'innovazione negli occhi ogni giorno presso Google a Dublino, dove ricopre il ruolo di online sales account manager e dove si occupa in particolare di curare il portafoglio clienti per le campagne AdWords. «Se dovessi racchiudere l'innovazione in tre parole, mi verrebbero in mente caos, sintesi, azione. Ed è proprio su que-

sto che gli studi in Bocconi mi hanno agevolato: hanno sviluppato la mia parte analitica. Quella che, più ancora della creatività, facilita la comprensione dei problemi e, quindi, il problem solving». Le fa eco **Sara Malvezzi**, laurea 2007 e oggi senior brand manager Divisione Purina della Nesté: «Mi occupo

fundraising news

LA MOBILITÀ SOCIALE, UNA SCELTA POSSIBILE ANCHE GRAZIE AD ADAM

Un diploma Mba nel 2009, un'attività sia come cofondatore di Enlife AG, una startup del settore energetico, sia come consulente finanziario per gli investimenti sui mercati internazionali, l'alumnus **Adam Adamosi** è al suo secondo contributo a [Una scelta possibile](#), il progetto dell'Università che sostiene giovani i quali, per le loro condizioni economiche e sociali, non avrebbero la possibilità di iscriversi all'università.

Adam ha scelto di rinnovare il suo impegno per il progetto subito dopo il Donor Event Bocconi dello scorso 1 febbraio, che ha raccontato la responsabilità del sapere, l'importanza del dare un'opportunità al merito e la volontà di costruire una nuova idea di futuro attraverso i giovani. «Trovo che il sostegno sia un gesto che ogni alumnus debba fare», spiega Adam. Il concetto che rimarca è quello del give-back, del restituire un po' di ciò che si è ricevuto. «L'Università Bocconi mi ha dato tanto», racconta, «e non solo perché mi ha fornito un'ottima preparazione, ma perché mi ha permesso di costruire una rete di contatti molto importante. Oggi in qualsiasi parte del mondo io sia posso trovare un amico alumnus col quale prendere un caffè». Tra l'altro, all'interno della classe Mba che ha frequentato, la 34ma, «gli studenti provenivano da circa 40 paesi diversi. Una scelta possibile», continua l'alumnus, «è un progetto al quale mi sento particolarmente legato: di questi tempi, infatti, non è facile mantenere l'attenzione sulla mobilità sociale, che invece è un elemento importante per lo sviluppo. Trovo quindi che questo sia un progetto particolarmente significativo da sostenere».

della gestione del portafoglio prodotti Purina One», racconta Sara. «Oggi l'innovazione e le tecnologie entrano di prepotenza nel marketing: la comunicazione è sempre più digitale e pensata per diversi device; nel mio lavoro ritrovo spesso aspetti che ho approfondito nei miei studi». Oltre

al fatto che, continua, «il corso dava una base di modellistica econometrica che mi è servita per affinare la mia capacità di analisi e ragionamento, elemento utile per le analisi di mercato che si fanno nel marketing». L'onda dell'innovazione ha coinvolto anche **Remo Giovanni Abbondandolo**, laurea 2010: cavalcando il mondo delle startup ha girato il mondo tra Copenhangen, Sud Est asiatico e Australia (dove ha fondato il team locale di Rocket Internet ventures), Sudafrica e infine a Dubai, dove è general manager di Travelstart, una delle più grandi compagnie di viaggio online in Medio Oriente e in Africa: «L'Emitt mi ha dato la

forma mentis giusta per orientarmi verso il business 2.0. Ma mi ha dato anche un grande network di persone. Un aspetto che mi è stato utile quando ho avuto necessità di fare recruiting. Sapevo che chi avesse coinvolto avrebbe avuto quella mente analitica che cercavo».



Sara Malvezzi



Remo Giovanni Abbondandolo



Federica Uccella

Oltre a Federica, Sara e Remo, sono stati circa 250 gli alunni e studenti coinvolti nella celebrazione del decennale. «Il cuore del programma Emit è sempre stato l'innovazione e il cambiamento tecnologico», spiega il direttore **Paola Cillo**, direttore del corso di laurea magistrale. «Fenomeni che assumono forme diverse in diversi settori, dallo sviluppo di nuove molecole nel farmaceutico, all'uso dei big data per la creazione di nuove offerte nei settori digitali. Quello che Emit fornisce», conclude la Cillo,

«è un metodo di analisi e delle competenze ibride e flessibili che servono a gestire contesti in continua evoluzione e spesso totalmente ridisegnati dalla tecnologia».

FACEBOOK SI GUARDA A COLAZIONE

Cambiano le abitudini dei consumatori e aumenta la penetrazione della tecnologia nella quotidianità delle persone. La sfida, per le aziende, è trovare la giusta modalità per restare in contatto con i clienti. **Luca Colombo**, country manager di Facebook, ne discuterà con gli alunni Bocconi il 5 aprile, alle 7,45, in uno degli appuntamenti del ciclo *Energizer breakfast*. Colombo si focalizzerà sulle forme di comunicazione rese possibili dai nuovi device e media e su come queste, in un certo modo, rappresentino un ritorno al passato grazie a relazioni sempre più personali e dirette con i consumatori.



Luca Colombo

→ LA DIVERSITÀ DI GENERE CHE FA BENE AI CDA



Marina Brogi

Quanto la gender diversity nei consigli di amministrazione contribuisce alla sviluppo dei talenti? Ne discutono l'8 marzo in Bocconi (ore 17,15, aula N34, piazza Sraffa 13) donne e uomini consiglieri e top manager di varie aziende. L'evento è organizzato dal Topic plurality and diversity della BAA insieme a Pwa Professional Women Association Milano e Diversity management lab SDA Bocconi. Interverranno, tra gli altri, **Marina Brogi** (Università di Roma La Sapienza, consigliere indipendente Luxottica Group, Salini Impregilo e UBI Banca), **Carlo Mammola** (Bocconi, Argan Capital e IVS Spa), **Patrizia Rutigliano** (Snam e Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), **Leonardo Zaccheo** (Covenant Partners), **Patrizia Zambianchi** (Deutsche Bank).

→ IL NETWORKING EFFICACE SI FA IN QUATTRO

Un ciclo di incontri con l'obiettivo di imparare a le tecniche più utili per fare networking, un networking sano, improntato non alla logica del do ut des ma a quella della condivisione. È il format *Networking, questo (s)conosciuto*, organizzato dal Career Advice BAA, che torna sotto forma di quattro seminari gratuiti (15 marzo, 12 aprile, 24 maggio e 21 giugno). Il primo incontro è aperto a tutti gli alunni, gli altri tre solo ai soci della BAA. Tutti e quattro, però si potranno seguire presso le sedi delle aree e dei chapter.



→ TRE SERATE A BASE DI DIRITTO

Tre seminari serali in Bocconi (ore 18-21) per discutere di diversi aspetti del diritto fallimentare e concorsuale. Il primo, sulla commissione di riforma delle procedure concorsuali, si terrà il 31 marzo, mentre gli appuntamenti sul d. l. 83/2015 e sulla crisi da sovraindebitamento sono in programma rispettivamente il 14 e il 28 aprile. I seminari sono organizzati dal Topic legal della BAA e prevedono fee differenziate per alunni, soci ed esterni.

dal network

BRUXELLES SEMPRE AL SERVIZIO DELLE ISTITUZIONI

In tre anni, da quando *viaSarfatti25* lo aveva raccontato attraverso le parole di **Gabriele Giudice**, il chapter di Bruxelles ha cambiato leader ma non la propria impronta: nella città in cui si decide il destino dell'Europa, la BAA non può che accogliere alunni che hanno soprattutto le istituzioni come obiettivo per la carriera. Tutti tranne qualcuno, come il leader del gruppo, **Paolo Senes**. Imprenditore, ceo di Optimize Group e chairman di Mts Associated (una società finanziaria belga) guida il chapter da due anni, affiancato da **Chiara Landolfo**. «Il taglio istituzionale per gli eventi è chiaramente sempre molto forte, è peculiare del nostro gruppo. Lo scorso 26 gennaio, per esempio, abbiamo organizzato un incontro sulle politiche di crescita, sull'economia circolare e sulle politiche di investimenti dell'Unione europea». In questo, al lavoro del chapter si affianca una stretta collaborazione con gli altri gruppi di alunni delle università presenti nella città, tanto che da due anni il team della BAA grazie all'attività di **Alessio Aresu**, aderisce al Ryder's club, un supergruppo di 5mila alunni al quale partecipano, tra gli altri, l'Università di Boston, la Columbia, la Cornell, Insead, Kellogg e Mit e che ha l'obiettivo di promuovere eventi e networking allargato. Ma il chapter è molto attento anche a supportare chi ancora non è giunto in città: il 24 febbraio ha partecipato a Bocconi meets Brussels, dove la Bocconi ha presentato i propri corsi, portando le testimonianze professionali degli alunni. E tornando al mondo del lavoro, Senes è lapidario: «A Bruxelles il problema non è l'offerta, molto ampia anche per via del turnover. Il problema è la competizione: la città attira talenti da tutta Europa e lo standard è dunque molto alto».



Paolo Senes

Ginevra, una città dal cuore verde e internazionale



Ginevra è, dopo Zurigo, la seconda città più popolosa della Svizzera e conta circa 200.000 abitanti. Situata tra le Alpi e il Giura, è bagnata dal Rodano e dall'Arve. È il cuore dell'Europa e, grazie a questa posizione strategica, nel XII e XIII secolo si è affermata come centro vitale di scambio commerciale. Vari fonti storiche affermano che furono i mercanti italiani, che mettevano in vendita le merci prodotte nel nostro paese o importate dall'Oriente, a elevare i mercati ginevrini al rango di fiere internazionali. A metà del XV secolo arrivarono i banchieri fiorentini e genovesi, fra i primi a finanziare il commercio. La Banca dei Medici aprì la prima succursale a Ginevra nel 1425. Da allora, gli italiani sono parte integrante del tessuto economico della più internazionale delle città svizzere. Oggi Ginevra accoglie persone appartenenti a 180 diverse nazionalità. Il 40% dei residenti è straniero, il 15% degli stranieri è composto da italiani.

Il settore più attrattivo per i professionisti italiani che si trasferiscono qui è quello dei servizi finanziari e bancari che vale il 17% del Pil. Assieme a Londra, Ginevra è leader nel commercio e nelle operazioni di compravendita delle materie prime come petrolio, grano, zucchero, cotone. Qui si svolge un terzo del commercio mondiale di greggio. Con il settore finanziario e l'orologeria, è il comparto che impiega la maggior parte della popolazione attiva. La crisi finanziaria e la fine del segreto bancario hanno avuto un impatto negativo sul mercato del lavoro – oltre 500 posti di lavoro in meno nel settore bancario nel 2015 – contribuendo ad aumentare il tasso di disoccupazione locale, il più alto del paese. L'immigrazione è regolata da leggi restrittive. Per vivere a Ginevra è necessario che un'azienda o un'istituzione facciano richiesta di un permesso alle autorità cantonal



MARIA PIA CAPPIELLO,
*Nata a Rionero in Vulture (PZ),
dopo la laurea in Economia
aziendale conseguita nel 1999 in
Bocconi si trasferisce a Ginevra per
seguire il futuro marito. Per due
anni lavora presso l'Organizzazione
Internazionale del Lavoro nel
settore della ricerca. Con un Master
in Business Administration, è
Financial Analyst di Motorola e
Marketing Manager di Altco e
Sapa. Nel 2012, dopo il diploma da
sommelier, lavora presso il
Dipartimento Insegnamento e
Ricerca - Enologia - dell'Ecole
hotelière de Lausanne. Da un anno
circa dirige la sua azienda privata di
consulenza marketing e business
development nel settore food &
wine. È Chapter Leader della
Bocconi Alumni Association di
Ginevra e Svizzera Romanda.*

e federali, dimostrando che nel mercato interno non vi sono lavoratori con le competenze richieste. In ogni caso, il numero di immigrati è contingentato.

Ho visto italiani arrivare in città lamentandosi del suo carattere placido e andarsene via con le lacrime agli occhi. Ginevra è la città dei parchi: il 20% del territorio è costituito da aree verdi. È la città delle idee: Jean-Jacques Rousseau è nato qui, Voltaire vi ha vissuto. È la città dei diritti umani: è stata sede della Società delle Nazioni, nata nel 1919, ed oggi ospita all'incirca 190 organizzazioni internazionali fra cui Nazioni unite (Onu), Organizzazione internazionale del lavoro (Oil), Organizzazione mondiale della sanità (Oms), Alto commissariato per i rifugiati (Unhcr), Unione internazionale delle telecomunicazioni (Uit), Organizzazione mondiale della proprietà intellettuale (Ompi). È anche sede del Cern, il più grande laboratorio al mondo di fisica delle particelle.

È una città gestita in modo eccellente, a dimensione d'uomo, l'ideale per famiglie con figli. Ma è costosa ed è bene ricordare che il sistema sanitario è di tipo privatistico. Non mancano angoli pieni di charme: la città vecchia è un gioiellino, la zona delle Nazioni unte ospita un bellissimo giardino botanico. Grazie a trenta e più gallerie e musei, l'offerta culturale è notevole. Del resto, più del 20% del budget del comune è destinato alla cultura. È un piacere girare per i corridoi del Musée d'arte et d'histoire. Il Museo internazionale dell'orologeria è una vera perla e il Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge rammenta che il comitato internazionale della Croce Rossa fu creato a Ginevra su iniziativa di un uomo d'affari svizzero, Henry Dunant, scioccato dalla carneficina della battaglia di Solferino del 1859. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

SDABOCCONI.IT



**Bocconi
School of Management**

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Alex Pentland in Italia!

*Il co-fondatore
del MIT Media Lab
incontrerà il
pubblico italiano
in due imperdibili
appuntamenti a
Torino e Milano.*



*Scopri i dettagli su:
www.egeaeditore.it*

Segui Egea su



e Egea