

✓ Microsoft compie 40 anni. Le tre ragioni per festeggiare con Bill Gates

✓ Intervista a Luca Mignini, alumnus Bocconi e president di Campbell Soup Company

✓ La violenza di Isis e Boko Haram e il non rapporto con la religione



Massimiliano Bruni
responsabile del Knowledge center Food & beverage
di SDA Bocconi

EXPO2015 da foody a arcimboldo

*L'esposizione universale deve diventare
l'occasione per riaffermare la leadership
culturale e manageriale italiana
nel settore agroalimentare.
Ripartendo dal successo del biologico*

WHERE ARE YOU FROM?



Bocconi

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

PARTECIPA ALLA
••• SESSIONE DI SELEZIONE •••
PER I CORSI DI LAUREA MAGISTRALE

Compila la domanda di ammissione su
www.unibocconi.it/ammissionimagistrali entro il 16 APRILE.

Il giorno dedicato alle startup che riassume cent'anni di storia

Nascita di nuove imprese e sostegno all'imprenditorialità dei giovani sono temi concreti e di grande rilevanza. Tuttavia, per noi costituiscono, in un certo senso, temi antichi e fortemente radicati nella memoria. La nostra Università è stata fondata all'inizio del secolo scorso da un imprenditore che decise con straordinaria visione e lungimiranza di creare di fatto la propria startup nel mondo della cultura: la Bocconi.

Tornando al presente e al futuro, la nostra Università si confronta con le diverse dimensioni del fenomeno delle startup affrontando sfide profondamente diverse. La prima è la sfida educativa e formativa: nelle aule dei trienni, dei bienni e della SDA

Bocconi, i docenti affrontano ogni giorno le tematiche delle nuove forme di imprenditoria e delle modalità di finanziamento. La seconda è la sfida della ricerca: la Bocconi ha lanciato una cattedra finanziata dedicata al tema dell'entrepreneurship ed è fortemente attiva nell'ambito della ricerca ad elevato impatto e rilevanza internazionale sull'intera filiera che si estende dalla creazione della business idea al suo finanziamento. La terza è la sfida del sostegno concreto alle iniziative di startup degli studenti e degli alunni: la creazione di un incubatore dedicato (Speed MI Up), la realizzazione di azioni mirate di placement rivolte al mondo delle startup e la disponibilità di un network forte ed articolato come quello degli alunni bocconiani – la BAA, Bocconi Alumni Association – mettono nel complesso a disposizione di chi ha il coraggio di lanciare la propria idea un giusto mix di risorse umane e finanziarie.

Affrontare questi temi non è solo una sfida importante dell'Università: è un dovere. In un contesto di stagnazione del nostro paese e di limitato sviluppo dell'Unione Europea, il sostegno a nuove iniziative imprenditoriali diviene un tema essenziale per attivare un nuovo percorso di sviluppo.

Un importante contributo è [Bocconi Start Up Day](#), un'iniziativa composita, aperta a startup di bocconiani e non bocconiani, lanciata per rendere ancora più evidente, concreto e articolato l'impegno dell'Università in questo campo. L'auspicio è che possa destare da subito curiosità ed entusiasmo nella comunità bocconiana e, più in generale, in tutti coloro che hanno lo spirito di avventura del lancio di una nuova idea.

*Stefano Caselli
Prorettore e coordinatore Bocconi Start Up Day*



Le esperienze multiculturali ci rendono migliori, sostiene Vincenzo Perrone anticipando i temi della storia di copertina del numero di maggio di *viaSarfatti25*.

Ma si deve essere dotati di intelligenza culturale. Qual è l'esperienza multiculturale che ha cambiato la vostra vita?

Scriveteci a: bocconistories@unibocconi.it

bocconistories@unibocconi.it



Questa è la formula
di un'economia
più equa,
più sostenibile,
più aperta al merito.



•
Bocconi

Aiuta a studiare chi merita,
anche quando non può.

Con il 5x1000 all'Università Bocconi hai a disposizione uno strumento per valorizzare il merito. Perché anche quest'anno la Bocconi destinerà l'intero ammontare dei fondi raccolti a un programma di agevolazioni economiche per studenti brillanti e motivati, che avrebbero difficoltà a sostenere il proprio percorso di studi. Firma nella sezione "ricerca scientifica e università" e scrivi il codice fiscale che vedi sotto. Fai del tuo 5x1000 un'occasione per favorire l'accesso al sapere.

Lo fai per i giovani. Lo farai per tutti.

C.F. 80024610158

www.unibocconi.it/5x1000

SOMMARIO

8

INTERVISTA

Luca Mignini (Campbell Soup Company)

È questione di packaging. Anche negli uomini
di Fabio Todesco

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI - OFFICINA IDEE E INNOVAZIONE



COVER STORY

Da Foody a Arcimboldo: la cultura crea leadership
di Massimiliano Bruni, Vitaliano Fiorillo

e Sara Mitterhofer

10

16

CASE STUDY

Una visione lunga 40 anni
di Ferdinando Pennarola

SOCIAL MEDIA

Vuoi comunicare? Segui le tracce in rete
di Paola Cillo e Emanuela Prandelli

17

18

SOCIETÀ

Violenti ma non nel nome del Corano
di Ugo Fabietti

PREVIDENZA

Assicurati di saper parlare ai giovani
di Patrizia Contaldo e Sergio Paci

20

21

CONTI PUBBLICI

In sanità la differenza la fa il genere
di Simone Ghislandi

RUBRICHE

1 HOMEPAGE

4 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*

7 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*

22 IN-FORMAZIONE *a cura di Tomaso Eridani*

23 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*

24 BOCCONI@ALUMNI *a cura di Andrea Celauro*

26 OUTGOING *di Angelo Sartoni*

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

viaSarfatti25

3

4/15



Ai presidi oltre all'autonomia serve formazione manageriale

Se i presidi italiani avessero le stesse capacità manageriali di quelli britannici, gli studenti italiani recupererebbero il gap che li separa dalla media Ocse nei test Pisa di matematica, secondo un working paper di **Fabiano Schivardi** (Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship) e due colleghi dell'Università di Cagliari (**Adriana Di Liber-**



Fabiano Schivardi

to e Giovanni Sulis).

In *Managerial Practices and Students' Performance* (Cepr Discussion Paper Series No. 10172) i tre studiosi misurano le capacità manageriali dei presidi italiani usando la World management survey, una metodologia che gli consente di comparare il risultato con misurazioni analoghe effettuate in Germania, Canada, Svezia, Regno Unito e Stati Uniti. Osservano così che la capacità ma-

nageriale dei presidi dei paesi più centralizzati (Italia e Germania) è inferiore a quella degli altri, con i presidi italiani in fondo alla scala. I dati italiani sono stati raccolti attraverso interviste a 400 presidi di scuole superiori.

I presidi italiani fanno peggio degli altri sia nelle aree soggette a vincoli istituzionali sia in quelle che ne sono esenti e inoltre i presidi delle scuole private, dove i vincoli sono minori, non ottengono valutazioni mi-

glori rispetto a quelli delle scuole pubbliche. Il fatto che una quota significativa di presidi italiani implementi pratiche di qualità molto bassa fa pensare che un ruolo importante, nel conseguimento degli scarsi risultati, sia giocato dalla mancanza di formazione manageriale e dai percorsi di selezione. Se le abilità manageriali dei presidi italiani fossero le stesse dei britannici gli studenti italiani colmerebbero il gap che li separa dalla media Ocse nei test standardizzati Pisa.

Gli studiosi confrontano i risultati degli studenti di scuole gestite da presidi nominati prima e dopo il 2006 attraverso un nuovo processo di selezione che valuta le capacità manageriali e richiede una formazione specifica di gestione delle risorse umane e trovano che questi ultimi registrano risultati significativamente migliori.

“Per migliorare la qualità manageriale dei presidi italiani”, scrivono gli studiosi, “garantire maggiore autonomia alle scuole potrebbe non bastare: sarà importante anche dedicare attenzione specifica alla selezione e alla formazione dei presidi”.

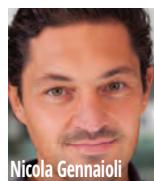
Tre progetti Bocconi finanziati da Erc

Tre docenti della Bocconi si sono recentemente aggiudicati altrettanti grant Erc (Consiglio europeo della ricerca) per un valore totale di circa tre milioni di euro. I tre professori sono **Nicola Gennaioli**, **Tommaso Nannicini** e **Delia Baldassarri**. I primi due grant faranno capo all'igier, Innocenzo Gasparini institute for economic research, il terzo al Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali e politiche pubbliche.

L'obiettivo di Gennaioli è usare il suo progetto SalThApp – Psychology and Economic Behavior: Theory, Tests and Applications per capire meglio la percezione del rischio degli investitori nei mercati finanziari, come il comportamento influenza il prezzo di un bene, importanti questioni di politica economica, l'attenzione del consumatore, il design di prodotto, la concorrenza tra le imprese.

Invece Nannicini intende concentrarsi sui politici e sugli elettori. Con il suo progetto POLITICAL MIND – Explaining Politicians' and Voters' Behavior analizzerà il ruolo dei partiti politici come strutture organizzative e farà luce su come preferenze sociali, personalità diverse e pregiudizi cognitivi influenzino le convinzioni e le scelte dei politici e degli elettori.

Baldassarri, professore associato presso la New York University e fellow del Dondena, con il suo progetto INTERACT – INTEREthnic Relationships in contemporAry CommunitiEs: How does ethnoracial diversity affect in- and out-group trust, solidarity and cooperation cerca di avere un forte impatto sulle politiche pubbliche. Ad attirare la sua attenzione sono domande quali “perché la diversità nelle società multietniche in cui viviamo oggi può avere impatti negativi?”.



Bojana Murisic

Le norme sociali che non fanno mangiare

La scarsità di cibo e la diseguale distribuzione del reddito non bastano a spiegare i livelli di sottoutilizzazione che si registrano in molti paesi in via di sviluppo – nei quali risiede il 98% della popolazione sottoutilizzata al mondo. “La nostra tesi”, scrivono **Eliana La Ferrara** e **Annamaria Milazzo** in *Sviluppo e nutrizione. Il ruolo delle norme sociali* (Egea, 2015, 144 pagine, scaricabile gratuitamente in edizione italiana o inglese registrandosi a mybook.egeaonline.it dal 22 aprile), “è che, quando si tratta della disponibilità di cibo, un ruolo importante è svolto dalle norme sociali e, in primo luogo, da norme consuetudinarie come quelle collegate alla proprietà e alla trasmissione ereditaria della terra, che influenzano gli incentivi a innovare, a investire in agricoltura e, quindi, in

definitiva, la produzione”.

Il libro raccoglie la parte di risultati di ricerca della Cattedra Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi in Economia dello sviluppo, di cui è titolare La Ferrara, che riguardano la nutrizione e viene pubblicato in occasione di Expo 2015.

Dopo una rassegna della letteratura riguardo le norme sociali che influenzano le economie informali dei paesi in via di sviluppo, il libro espone i risultati dell'introduzione a metà anni '80, nel Ghana, di una norma di legge che ha reso possibile la trasmissione dei diritti di proprietà della terra ai figli maschi anche nell'etnia Akan presso la quale, fino ad allora, la proprietà era automaticamente devoluta al gruppo di parentela matri-lineare. Ebbene, il



provvedimento, notano le ricercatrici, ha portato a un miglioramento della nutrizione dei bambini maschi, attraverso un accresciuto investimento nella salute da parte dei genitori. Ne è la riprova il fatto che i maschi Akan abbiano

colmato il gap di statura di cui soffrivano rispetto ai maschi di altre etnie.

Il libro sarà presentato, mercoledì 22 aprile, nel corso di un convegno (*Sviluppo economico e nutrizione / Economic development and nutrition*, ore 16, Aula Magna via Gobbi 5) al quale interverranno, oltre alle autrici (Milazzo è, oggi, ricercatrice della Banca Mondiale, ma i risultati presentati fanno riferimento a un periodo in cui svolgeva la sua attività alla Bocconi), **Lawrence Haddad**, senior research fellow dell'International food policy research institute, **Emanuela Galasso**, ricercatrice della Banca mondiale, e **Carlo Cafiero**, statistico senior della Fao.



Eliana La Ferrara

PERCHÉ IL CAPITALE DELLE BANCHE È REGOLAMENTATO

La questione della struttura del capitale è stata fondamentale per le banche negli ultimi anni, un periodo in cui il capitale delle banche è stato messo sotto forte stress a causa di massicce svalutazioni di attività e perdite sui prestiti legati al comparto immobiliare. Molte banche hanno cercato di ricostruire il capitale con la raccolta di fondi sui mercati retail. Se sia più efficiente farlo raccogliendo capitale azionario o attraverso depositi diventa quindi una questione importante. L'opinione comune è che il capitale azionario sia un modo relativamente costoso per finanziare le banche relativamente ai normali depositi. Infatti, questi ultimi rappresentano un'importante fetta della struttura di finanziamento per le banche e per l'economia globale. In *Deposits and Bank Capital Structure*, **Elena Carletti** (Dipartimento di finanza), **Franklin Allen** (Imperial College e University of Pennsylvania) e **Robert Marquez** (University of California, Davis) costruiscono un modello per dimostrare che la struttura del capitale è rilevante per il valore della banca e vi è un'unica struttura del capitale ottimale, che implica che le banche possiedano capitale azionario come modo per ridurre i costi di fallimento. È interessante notare che, quando un intervento normativo sotto forma di protezione dei depositi è posto in essere, le banche non hanno più alcun incentivo a tenere capitale azionario, scegliendo invece di finanziarsi interamente tramite depositi. L'idea è che, quando i depositi sono assicurati, il capitale azionario non aiuta a ridurre i costi di fallimento. Si apre perciò uno spazio per la regolamentazione del capitale: imponendo alle banche di detenere capitale, il regolatore riduce i costi di eventuali fallimenti, che altrimenti sarebbero a carico del fondo di assicurazione dei depositi (e, in definitiva, a carico dei correntisti attraverso una qualche forma di tassazione).



p.z.



Antonio Marra

IFRS, DURA POCO L'EFFETTO POSITIVO PER CHI LI ADOTTA

Un nuovo studio analizza la capacità dei consigli di amministrazione di monitorare la qualità degli utili a seguito dell'adozione dei principi contabili internazionali (Ifrs). Questa ricerca mostra che l'efficacia del consiglio di amministrazione raggiunge il suo picco durante il periodo di adozione degli Ifrs, evidenziando quindi la natura transitoria degli effetti degli Ifrs ed implicando che la maggior efficacia dei consigli di amministrazione sia stata determinata in realtà da un temporaneo maggior livello di attenzione dedicato ai nuovi principi. **Antonio Marra** e **Pietro Mazzola** (Dipartimento di accounting) hanno pubblicato *Is Corporate Board More Effective Under IFRS or "It's Just an Illusion"?* su *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. Come gli autori spiegano, la maggior efficacia dei consigli di amministrazione nel controllo della qualità dei bilanci può essere legata a una maggiore attenzione del consiglio - e quindi di breve durata - che rimodula temporaneamente le proprie attività dedicando maggiore attenzione ai bilanci solo nell'anno di adozione degli Ifrs.

Il picco di attenzione, spiegano gli autori, è dovuto al fatto che i consiglieri sono preoccupati per la loro reputazione, e quindi la loro motivazione nel monitorare la qualità degli utili è in parte guidata dall'importanza di non essere penalizzati per un monitoraggio inefficiente durante l'introduzione degli Ifrs. Inoltre, lo studio mostra come anche le stesse riunioni del consiglio abbiano un impatto di maggior rilievo nell'intorno dell'adozione dei nuovi standard a conferma del fatto che i consiglieri hanno rifocalizzato temporaneamente l'attenzione.

Paola Zanella

PREPARATI AL GRANDE SALTO!



Hai un'idea imprenditoriale? Hai un business plan quasi pronto?
Sei alla ricerca di un finanziamento per la tua start-up?

**PARTECIPA A BOCCONI START-UP DAY MARKETPLACE:
sono aperte le iscrizioni.**

www.startupday.unibocconi.it

Media Partner

CORRIERE INNOVAZIONE





BOCCONIANI IN CARRIERA

Carlotta De Franceschi (laureata in Economia aziendale nel 2000) è stata nominata dal governo Renzi presidente di Covip, l'authority nazionale che vigila sui fondi pensione e sulla previdenza integrativa.

Andrea Di Fabio (laureato in Economia aziendale nel 1997) è stato nominato direttore commerciale e marketing di Cantina Tollo. Di Fabio ricopri l'incarico di responsabile commerciale estero.

Elena Gelosa (laureata in economia aziendale nel 1993) è stata nominata direttore marketing e comunicazione per l'Italia di ManpowerGroup.



Beatrice De Grandi

JEME PREMIATA A BRUXELLES

Junior Enterprise Milano Economia, associazione nata nel 1988 e che ha come attività principale quella di offrire consulenza alle imprese, è stata nominata Most Entrepreneurial Junior Enterprise 2015 ai Jade Excellence awards che si sono svolti a Bruxelles. "E' un premio importante perché ci siamo trovati a competere con junior enterprise di tutta Europa", spiegano **Giacomo Barone** e **Mattia Salvioni**, "spesso per dimensioni e fatturato molto più grandi di noi". Jeme Bocconi ha infatti 25 associati, "un numero che teniamo basso per garantire a tutti la migliore formazione possibile, per la quale investiamo i proventi delle attività di consulenza", spiegano i due studenti, "anche se le richieste di associazione sono molte". Tra le motivazioni che hanno portato al riconoscimento, la pubblicazione del libro *Un'impresa da universitari*, sulla storia di Jeme Bocconi, e la nascita di Jeme Shanghai, il primo distaccamento di una junior enterprise in Cina.



Una campionessa del made in Italy

Ell'ultimo anno della triennale in Economia aziendale e management, ma fin da subito ha capito quali aspetti dell'economia e del management facevano al caso suo. Era il mondo dell'imprenditoria ad esercitare un'attrazione fatale su di lei: questo, unito al suo notevole spirto d'iniziativa, ha trasformato **Beatrice De Grandi**, a soli 21 anni, nella fondatrice di una startup dedicata all'artigianato Made in Italy. "Vi-

vendo negli Usa ho scoperto quanto l'artigianato italiano fosse apprezzato dagli stranieri", racconta Beatrice, "è stato allora che ho deciso di trovare il modo per fornire a questi potenziali consumatori i prodotti dei loro sogni, a prezzi abbordabili". L'azienda di Beatrice si chiama Vibe ed è una piattaforma di e-commerce che si pone l'obiettivo di diventare un brand che riesca a valorizzare le creazioni di artigiani ita-

liani a livello internazionale. Anzi, di artigiane: "Vibe punta a consolidare un network tutto al femminile", spiega Beatrice, che ha appena lanciato il brand anche a Londra. I prossimi step sono trovare un socio con competenze complementari alle sue, espandere l'attività a livello internazionale e diversificare la produzione con una nuova linea di gioielli. Rigorosamente Made in Italy.

Laura Fumagalli

La francese e l'inglese che vogliono aiutarci a trovare il meglio nella Milano di Expo 2015

Pronti a uscire, ma nessuna idea di dove andare o poco disposti a coordinare una ricerca che farebbe uso di tanti apparecchi elettronici e troppe fonti, come spesso accade agli studenti che pianificano un'uscita serale di gruppo. Qualcosa di simile deve essere suc-



Chloé Cabantous

cesso anche alla francese **Chloé Cabantous** e all'inglese **Luke Robinson**, due laureati BEMF del 2014, durante i loro anni alla Bocconi, se hanno deciso di lanciare happnow, una app per trovare e condividere i migliori eventi della città. Luke, che vive ancora a

Milano, e Chloé, che si è trasferita a Parigi, hanno lavorato al perfezionamento della loro idea per tutto l'ultimo anno, facendo un uso intensivo delle tecnologie, "e soprattutto della funzionalità di screen sharing di Skype", ricordano con un sorriso. Nelle ultime settimane Chloé ha raggiunto Luke a Milano per gestire il lancio dell'app. Gli utenti di happnow, al pari degli event manager e dei gestori dei locali, possono promuovere i loro eventi facendone una descrizione nell'app,

mentre gli altri utenti possono leggere, condividere e commentare. Chloé e Luke hanno investito denaro proprio e stanno lanciando l'app a Milano perché conoscono bene la città ("offre tantissimi eventi e gli studenti e i milanesi sono sempre alla ricerca del prossimo", dicono), perché la città è vivace, ma di dimensioni gestibili, e perché nell'anno di Expo la domanda di eventi di ogni tipo ("happnow non è solo per le uscite serali!") è destinata a crescere.

Fabio Todesco



di Fabio Todesco - Foto di Paolo Tonato @

Nella sala del consiglio d'amministrazione di **Campbell Soup Company** fa bella mostra di sé una delle opere di Andy Warhol che hanno reso la lattina di zuppa uno dei simboli degli Stati Uniti nel mondo. Ma oggi Campbell Soup Company è una multinazionale dell'alimentare con un business globale sopra gli 8 miliardi di dollari in cui le classiche zuppe pesano intorno al 25%, il resto del portafoglio include categorie come biscotti, bevande, pane e altro. Dal 1° febbraio 2015 la società è suddivisa in tre divisioni e a capo della divisione Global biscuits and snacks, che raggruppa imprese con vendite per 2,8 miliardi di dollari nel 2014, c'è un manager italiano, anzi bocconiano: **Luca Mignini**, 52 anni, laurea in economia aziendale nel 1986 e una carriera che lo ha portato a occupare posizioni di responsabilità in Europa, Asia, Australia, America Latina e Stati Uniti.

→ **Quali sono stati i motivi della ristrutturazione?**

È la prima ristrutturazione di queste proporzioni in più di un decennio e fa passare Campbell da una struttura tradizionale, prevalentemente geografica, a una basata sulla categoria di prodotto. Questa struttura ci consente di avere divisioni più allineate con la strategia aziendale, ognuna di queste avrà obiettivi finanziari diversi, chi più focalizzate sul profitto e chi più votate alla crescita. Inoltre calcoliamo di poter risparmiare oltre 200 milioni di dollari nei prossimi 3 anni tramite sinergie e una struttura organizzativa più agile e in linea con gli obiettivi dell'azienda.

→ **Biscotti e snack come si caratterizzano?**

L'obiettivo della mia divisione è una crescita profittevole. I biscotti hanno forti potenzialità ovunque nel mondo, dipendendo da vari indicatori, e crescono in media tra il 5 e 7% all'anno e alla divisione fanno capo anche gran parte delle operazioni internazionali, attive prevalentemente su mercati non ancora saturi.

→ **Il suo è un percorso professionale d'eccezione. Da che cosa dipende una carriera di questo genere?**

Se mi avete fatto questa domanda 15 anni fa avrei risposto: solo da te stesso. Oggi, invece, penso che dipenda al 50% da te e al 50% dalla fortuna. Ma sono ancora convinto che ci si debba impegnare sempre al 100% se si vuole sfruttare il 50% offerto dalla fortuna.

→ **E come si manifesta la fortuna?**

Sono davvero tante le cose che non dipendono da noi: dove nasciamo, le persone che incontriamo, le esperienze significative che facciamo in alcuni momenti della vita. La mia carriera è un clamoroso esempio di cattiva pianificazione. Mi sono laureato con una tesi sui terziarii italiani della moda, che mi è servita soprattutto a capire che all'inizio non avrei mai potuto lavorare in un'azienda padronale, e ho cominciato nel marketing assolutamente per caso. Anche le sfortune possono ma-

scherare nuove opportunità.

→ **A lei è mai successo?**

Nel 2009 ero senior vice president di SC Johnson per l'Europa, il Giappone e l'Oceania, un lavoro che mi faceva viaggiare in giro per il mondo giorno e notte. Mi sono rotto un legamento, mi sono operato ma ho trascurato la cosa per testardaggine, autoinfliggendomi un'infezione che mi ha costretto cinque mesi in ospedale. Ho anche dato le mie ultime volontà a mio fratello e mia moglie prima di entrare per la seconda volta in camera operatoria. Quando sono uscito dall'ospedale non ero ancora in grado, almeno momentaneamente, di fare la vita di prima e mi sono dimesso. Ho fatto una esperienza in private equity che è stata molto utile per rientrare nel mondo del food, poi sono arrivate l'offerta di Campbell e, ora, la promozione.

→ **Ha gestito persone in ogni angolo del mondo. Che differenze ha trovato?**

In uno degli snodi della mia carriera sono passato dall'America Latina alla Cina. Da un luogo in cui ogni riunione rischia di trasformarsi in una battaglia a un altro in cui nessuno risponde mai né di sì né di no, perché nessuno vuole perdere la faccia finendo in minoranza. Eppure penso che le similitudini siano più importanti delle differenze: l'uomo ha caratteristiche e ambizioni molto simili ovunque, è il packaging che cambia. In definitiva a ogni latitudine le persone vogliono sentirsi rispettate, lavorare con gente piacevole, avere successo. Un leader deve capire come esprimono queste esigenze e meritare le persone intorno a lui. Prima di dare delle risposte è sempre importante capire perché ti viene fatta una domanda. In Cina, una volta, mi hanno detto che è importante saper leggere quello che non è scritto.

→ **E come ci si può preparare a simili esperienze?**

Davvero non so come ci si possa preparare dal punto di vista teorico. A livello personale direi che la caratteristica determinante è la curiosità. Io sono il tipo che può passare la notte di fronte a Discovery channel e, quando ho iniziato, volevo solo fare esperienza del mondo ed eventualmente perdermi. E poi si deve sapere prendere dei rischi calcolati. Ho imparato moltissimo dai rischi che ho preso, dagli errori che ho fatto e dal modo in cui vi ho rimediato. E i rischi più grandi che si devono prendere sono quelli con le persone.

→ **In che senso?**

Sono convinto che un leader valga solo quanto valgono i suoi collaboratori. E allora bisogna sceglierli bene e dare loro fiducia: subito, senza prima attendere che dimostrino di meritarsela. Lasciarli fare all'interno di spazi definiti, eventualmente permettere che sbagliino ma che abbiano la capacità di rimediare e imparare per farlo poi meglio. Da presidente della mia divisione non devo sapere di finanza più del mio Cfo o di Au-

È questione di packaging. Anche ne

Per Luca Mignini (Campbell) caratteristiche e ambizioni sono uguali a tutte le latitudini. E il cibo dei c

stralia più del Ceo della nostra sussidiaria di Sydney. Ma devo metterli nella condizione di lavorare al meglio, senza barriere di comunicazione, senza paure che impediscano di prendere rischi quando ha senso prenderli.

→ **E i conti si fanno alla fine?**

Non sono un sostenitore della valutazione della performance una volta all'anno, ma piuttosto del feedback continuo. Il feedback è davvero essenziale, è il cibo dei campioni, e si deve capire come darlo. Con il tempo, per esempio, mi sono convinto che i feedback negativi vadano sempre dati in privato. Non c'è nessun vantaggio nell'arroganza. Quelli positivi, invece, vanno dati in pubblico. Oltre ai feedback dati ai collaboratori è però importante continuare a riceverne. Ricordo un episodio che mi è successo quando lavoravo in America Latina e avevo dato molta fiducia a un manager finanziario che però, nella sua posizione, faticava moltissimo e non sarebbe migliorato. Ma io insisteva e avrei perseverato nel mio errore se non avessi avuto il feedback del mio capo, che mi ha fatto capire che con quell'insistenza non stavo facendo l'interesse della società. Per fare bene lo stavo facendo male, stavo cercando di evitare una decisione dolorosa che purtroppo era inevitabile.

→ **Ma dover cambiare idea è doloroso?**

Non credo, per lo meno non per me. Anzi ha un lato estremamente positivo: dopo, la performance migliora e io posso imparare nuove cose.

→ **Chi può aiutare il manager a cambiare idea?**

Oltre al feedback dei collaboratori trovo siano essenziali due generi di figure: i mentor e i coach, che ti aiutano a capire quali siano davvero le tue potenzialità. Tra i vari mentor che ho avuto la fortuna di incontrare, ricordo con affetto Gianni Cordero di Montezemolo che, alla SC Johnson, quando avevo 30 anni, mi ha voluto nominare "general manager del nulla", nel senso che mi ha permesso di avviare una start up nelle appena separate Repubblica Ceca e Slovacca. Non sapevo se ce l'avrei fatta, e non so se ci riuscirei oggi, se mi ricapitasse l'occasione, ma lui ha capito che quello era il momento giusto. Inoltre, nella mia posizione attuale sono assistito da un coach, una persona che sa tirare fuori il meglio di te, che ti aiuta a capire che cosa ti tiene ancorato a comportamenti sbagliati e ti aiuta a cambiare. Ti consente di continuare a imparare, indipendentemente dall'età.♦



Nato a Città di Castello, cresciuto a Perugia, Luca Mignini ha sentito parlare della Bocconi nei primi anni '80 da un manager amico di famiglia ed è venuto a Milano a provarla. "Mi sono infilato nella prima aula che mi è capitata, ho seguito una lezione di Angelo Porta e mi sono convinto che era l'università che faceva per me". Ha passato i suoi anni bocconiani, fino alla laurea in economia aziendale nel 1986, nel pensionato. "Ero circondato da gente bravissima. Ho imparato ad affrontare lo stress e le difficoltà e in quegli anni sviluppati legami ancora importanti".

gli uomini
ampioni ovunque è il feedback



di Massimiliano Bruni @

Un po' tutti hanno sottolineato come l'Expo sia per l'Italia e per le imprese italiane del food&beverage un'occasione da non perdere in quanto per sei mesi disporremo di una grande vetrina per ciò di cui l'Italia può andare giustamente fiera: la varietà e l'eccellenza dei nostri prodotti alimentari, la ricchezza delle tradizioni e delle culture locali, la bellezza delle nostre bio-diversità.

Credo però che l'Expo sia e debba essere qualcosa di ancora più importante e speciale. Dovrebbe essere concepita, e come tale gestita, come un'occasione (forse irripetibile) per iniziare una strategia, e dunque un percorso strutturato e continuo, per affermare e in taluni casi riappropriarsi di una vera e propria leadership culturale. Una leadership che vada al di là delle quote di mercato e della superiorità di prodotto e che, almeno in alcuni settori in cui possiamo vantare tradizioni ed esperienze uniche e riconosciute internazionalmente, possa generare dei reali punti di riferimento culturali per i consumatori e gli operatori economici di tutto il mondo.

Un esempio valga per tutti: il caffè espresso. Un comparto in cui vantiamo esperienze e aziende eccellenti e di successo, le quali si sono viste sottrarre, almeno agli occhi dei consumatori mondiali, la leadership culturale da aziende straniere che, seppure in modi diversi, sono divenute i punti di riferimento, i benchmark con cui oggi ci dobbiamo misurare: Nespresso, da un lato, e Starbucks, dall'altro.

Certamente un simile obiettivo, o forse meglio prospettiva di analisi, richiede una buona dose di ambizione e di orgoglio. Vincere una simile sfida significherebbe anche alzare un'importante barriera e strumento di difesa nei confronti del fenomeno dell'italian sounding, che alcuni stimano valga almeno 60 miliardi di euro, quasi il doppio dell'export nazionale del settore.

Si tratta, a ben vedere, di un tema culturale ancor prima che economico, ma che nelle positive ricadute economiche che da esso possono derivare trova anche una fondamentale ragione d'essere. Per questa ragione, accanto alla dimensione culturale occorre sviluppare una nuova cultura manageriale e un approccio strategico differente dal passato.

Le aziende italiane del mondo food&beverage in senso allargato, comprendendo dunque tutti gli operatori della filiera



MASIMILIANO BRUNI
Responsabile
del Knowledge center
in Food & beverage
di SDA Bocconi

alimentare, si trovano di fronte ad alcune importanti sfide strategiche che richiedono la definizione di nuovi paradigmi e modelli di business e di gestione, così come nuove risorse e competenze.

Innanzitutto, la necessità di progettare e costruire supply-chain che sappiano coniugare giusti livelli di efficienza ed efficacia operativa con la necessità sempre più stringente di assicurare adeguati standard di sicurezza alimentare e di sostenibilità (intesa sia come food-security, cioè la capacità di avere una produzione alimentare che sappia garantire il diritto di tutti all'accesso al cibo, sia come rispetto e corretto sfruttamento delle risorse naturali, prime fra tutte l'acqua e il territorio). Non solo si tratta di due sfide di particolare importanza economica e strategica, ma sarebbe davvero bello se l'Italia riuscisse a promuovere un proprio modello originale per affrontare un tema così delicato.

In secondo luogo, la capacità di costruire strategie di branding, di comunicazione e di relazione con i consumatori che sappiano intercettare tanto i vecchi quanto i nuovi segmenti di clientela, in Italia come all'estero, e promuovere le vere eccellenze italiane nel mondo, generando engagement nei consumatori e virtuosi meccanismi di fidelizzazione. Da questo punto di vista, le tecnologie e i canali digitali offrono anche alle piccole-medie imprese opportunità nuove e di grandissimo interesse, che richiedono però anch'esse risorse e competenze di cui spesso le aziende non sono ancora dotate.

Da ultimo, la necessità di affiancare all'eccellenza dei prodotti italiani modelli e strumenti manageriali che facciano passare le imprese del nostro paese da una logica di esportazione a una logica di penetrazione e presidio di lungo periodo dei mercati esteri, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Abbiamo bisogno di manager che sappiano combinare la nostra straordinaria e irripetibile cultura di prodotto con approcci innovativi e strutturati. Anche da questo punto di vista l'Expo può essere un'opportunità interessante in quanto occasione di contatto con giovani che, attratti dalla ricchezza culturale che le imprese italiane hanno saputo e sanno esprimere, possano contribuire con prospettive ed energie nuove e differenti e che ci aprano le vie del mondo. ♦

*Expo2015 non deve essere solo una straordinaria vetrina sul mondo ma anche l'occasione per riaffermare la sapienza manageriale italiana nel settore agroalimentare.
Perché l'Italia non è solo eccellenza di prodotto*

Da Foody ad Arcim



boldo: la cultura crea leadership



Il bio italiano che vince all'estero

Diversità culturali, climatiche e territoriali fanno dell'Italia un campione delle specialty e il sesto produttore al mondo. Può essere questo il modello vincente per l'agroalimentare?

di Vitalicano Fiorillo @

L'Italia è il sesto paese produttore di biologico nel mondo, il 4° per tasso di crescita del mercato, un piazzamento che rimane ancora oggi difficile da spiegare, in un paese duramente segnato da un'economia in contrazione e una domanda interna asfittica. Quando si guardano le cifre del bio, soprattutto per chi ha sempre guardato al settore come una nicchia, è difficile non rimanere stupefatti. Mentre la spesa alimentare si riduce costantemente in media del 1% ogni anno e la domanda interna di prodotti premium subisce continue fluttuazioni anche molto gravi, il mercato del biologico in Italia cresce costantemente da oltre 10 anni (+220% in 10 anni). Cresce più del vino, nostro fiore all'occhiello negli export, che anzi ha perso molto dall'inizio della crisi, e cresce più dei prodotti dop e igt. Dei circa 3 miliardi di euro del mercato del biologico italiano, un terzo viene dalle esportazioni, indirizzate soprattutto ai paesi del centro-nord Europa, con la Germania in testa. Ma cos'ha il bio che gli altri prodotti non hanno? E perché il biologico italiano piace così tanto anche all'estero? Come spesso accade, è difficile determinare con assoluta certezza quali fattori abbiano contribuito a un tale successo del bio e come questi fattori si siano rafforzati l'un l'altro. Una spinta considerevole è venuta dai consumatori che negli ultimi anni stanno evolvendo rapidamente. *Safety first*, si direbbe in inglese, e la sicurezza è certamente uno dei driver principali. Nonostante il cibo non sia mai stato sicuro e sano come lo è oggi, sembra che i consumatori siano sempre più critici e incerti sulla qualità e la sicurezza



VITALIANO FIORILLO
SDA assistant professor
di Produzione e
tecnologia, è l'autore di
Il futuro del biologico:
modello di sviluppo
per l'agroalimentare
(Egea, in libreria dal 7
maggio)



degli alimenti che acquistano. Questo soprattutto a seguito dei numerosi scandali sulla sicurezza delle filiere produttive a cui abbiamo assistito recentemente, non ultimo lo scandalo della carne di cavallo. Scandali questi che hanno eroso la fiducia del consumatore nei grandi brand e lo hanno spinto sempre più ad avvicinarsi alla fonte, muovendosi su filiere parallele alla ricerca del contatto diretto con il produttore. Si moltiplicano così i mercatini agricoli, i gruppi di acquisto solidale e le vendite dei prodotti freschi direttamente presso l'azienda agricola.

Il consumatore si evolve, si informa, partecipa alla produzione, cambiando il concetto di qualità. Se negli ultimi 60 anni la qualità era determinata dalla scelta economica razionale, oggi la qualità è più funzione del radicamento, cioè di quanto un alimento venga percepito come radicato a un tessuto culturale e sociale unico. Questo fenomeno è diffuso in tutti i paesi occidentali, dove la sovrabbondanza dell'offerta e il cibo commoditizzato sono sempre meno apprezzati da fasce sempre più ampie di consumatori.

I cambiamenti in atto nei consumatori certo giustificano una domanda di bio sostenuta, ma non bastano a spiegare perché l'Italia sia il primo esportatore in Europa e uno dei principali mercati nel mondo. Il segreto del successo del bio italiano è infatti ancor più da ricercarsi nelle caratteristiche dell'offerta.

Per quanto infatti la modernizzazione dell'agricoltura avvenuta a partire dagli anni 50 abbia permesso al paese di svilupparsi, essa mal si addice alle caratteristiche del nostro paese. Laddove storia, cultura e specificità ambientali erano meno marcate, l'agricoltura industriale ha prosperato senza ostacoli, ma non in Italia dove la piccola dimensione delle aziende agricole ha condizionato lo sviluppo del settore, esponendo i piccoli agricoltori alle fluttuazioni di prezzo delle commodities sul mercato globale. Con l'avvento del biologico, molte aziende hanno invece potuto differenziare la produzione con prodotti ad alto valore aggiunto, abbandonando le colture intensive come i cereali. Il biologico ha così permesso di valorizzare i microclimi e i prodotti una volta esclusi dalla produzione di massa. Vengono così recuperate centinaia di varietà di mele, razze animali rustiche non adatte alla produzione industriale e numerosi altri prodotti ben esemplificati dai presidi Slowfood. L'Italia non è un paese per commodities e il bio è il prodotto specialty per eccellenza.

Poiché il bio è considerato un prodotto specialty in tutta Europa, è facile capire come l'Italia, offrendo un'ampissima varietà, abbia potuto ritagliarsi un ruolo di primo piano nelle esportazioni. Nessun altro Paese in Europa gode delle ca-



Dietro le quinte del master Management in Food & beverage
Chiara Mauri, direttrice del *master M&B di SDA Bocconi*, presenta il programma
che offre una preparazione completa e specialistica che consente di ricoprire
un'ampia gamma di ruoli chiave nel settore: dalla gestione dei prodotti al brand
management, dalle vendite alla direzione marketing. Il master è in inglese.





Il confetto con un Davolio per capello

Pillole di dolcezza tutta italiana in più di 40 punti vendita ricercati del Regno Unito, tra cui Fortnum & Mason. I confetti della Lavolio Boutique Confectionery oltre a proporre la qualità della tradizione italiana non temono i nuovi accostamenti, come pistacchio e peperoncino o scorza di arancia e zafferano. L'imprenditrice bocconiana **Lavinia Davolio** è passata prima per un exchange a Shanghai, uno stage a Londra nell'investment banking e la produzione casalinga di marshmallow. Per poi fermarsi a Londra, dove ha dato vita al marchio di confetteria made in Italy. [Leggi qui](#)



Caffè di famiglia da esportare

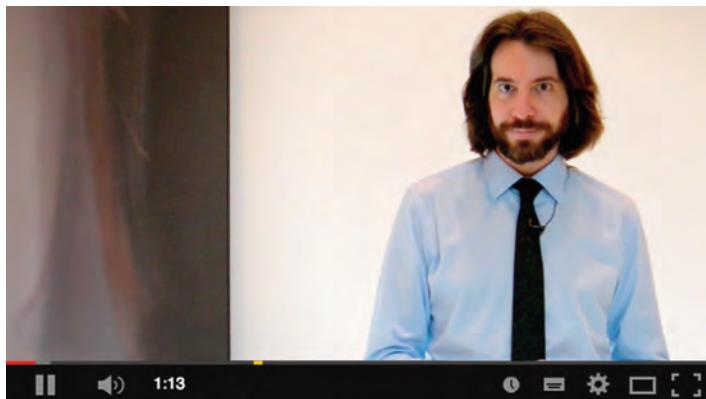


Iniezione di export per Varanini. A fronte del calo dei consumi di caffè nei bar italiani **Massimiliano Zappa**, figlio del fondatore della storica torrefazione milanese, vuole portare al 20% la quota delle esportazioni verso i paesi in cui il consumo di caffè è in crescita, Europa dell'Est e Maghreb per cominciare. L'azienda di famiglia, che Massimiliano gestisce con il fratello Alberto, opera oggi in tre aree: ho.re.ca. (hotel, restaurant, caffè), vending e fornitura per gli uffici. [Leggi qui](#)



ratteristiche climatiche e culturali necessarie per offrire tale diversità dell'offerta. Da sottolineare che, proprio per le maggiori abilità e sensibilità richieste all'agricoltore per coltivare biologico (senza l'aiuto e la standardizzazione portata da agrochimici e fertilizzanti), sono proprio le specificità culturali a favorire il biologico italiano.

È difficile che il biologico diventi il modello dominante, ma se così fosse l'Italia potrebbe diventare il serbatoio delle specialties europee, superando la trappola della commoditizzazione che ha posto il nostro settore agroalimentare in una competizione che non può vincere. ♦



L'appetito (di startup) vien mangiando
Francesco Saviozzi, direttore del *Master in strategia e imprenditorialità di SDA Bocconi* e tutor di *Speed Me Up*, l'incubatore di Bocconi e Camera di commercio di Milano in collaborazione con il Comune di Milano, in questa puntata del videoblog *#StartupCorner*, affronta il settore del cibo, sempre più terreno fertile anche per le startup





COVER STORY



My Cooking Box

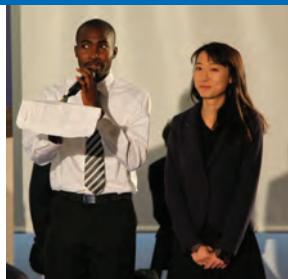
Palato esigente e dispensa sgombra? Ci ha pensato Chiara Rota, ingegnere gestionale e ideatrice di My Cooking Box, la confezione che assicura un pasto di qualità e corretto dal punto di vista nutrizionale ai gourmet più frettolosi, senza dover ricorrere ai piatti pronti. La facilità di preparazione e il design raffinato rendono My Cooking Box un prodotto appetibile per i singoli utenti ma anche per i turisti e le agenzie di tour enogastronomici. Scegliendo ingredienti come i paccheri di Gragnano e i capperi di Pantelleria, e misurando le dosi, la trentenne bergamasca si preoccupa anche di valorizzare il territorio e di evitare sprechi.

[Leggi qui](#)

Diferente

Analcolici che non abbiano nulla da inviare a vini, spumanti e superalcolici tradizionali: sono le bevande di Diferente, la startup dei cugini Manuela e Filippo Zanin che parte su un nuovo binario. Perché a differenza, appunto, delle tradizionali bevande dealcolate, Diferente ha brevettato un procedimento produttivo che utilizzando solo prodotti naturali conserva intatti sapori, aromi e consistenze. Invece di essere privata dell'alcol a posteriori infatti, la struttura del vino Diferente è ricostruita in laboratorio. Diferente mira alle fasce più alte dei mercati arabo, ebraico e anglosassone, dove la richiesta di vini dealcolati è maggiore.

[Leggi qui](#)



Haitian Heirloom

Haitian Seed Bank Heirloom, ovvero come imparare a fare a meno degli Ogm e sbarazzarsene. Junior Beauvais, giovane haitiano di 26 anni originario di Fondwa, nella parte occidentale della penisola, ha visto con i propri occhi come i semi geneticamente modificati, offerti agli agricoltori della sua comunità negli anni '80, abbiano impoverito i raccolti e gli abitanti della zona. Il progetto Haitian Seed Bank Heirloom, concepito da Junior assieme ai colleghi del Virginia Tech Enel Delice e Fang Wan mira a reintrodurre i semi nativi nell'agricoltura di Haiti, sostituendoli ai semi Ogm, e a dare nuovo respiro all'economia locale.

[Leggi qui](#)

Artichalk

Chi mangia bene campa cent'anni: è questo il principio a cui si ispira Artichalk, un'app che combina dispositivi per il fitness e per il controllo nutrizionale alla possibilità di ordinare rapidamente un pranzo bilanciato, conciliando ritmi di lavoro frenetici a uno stile di vita sano. Senza dimenticare la facilità di utilizzo. La startup di Fabrizio Germani, Bisan Abdulkader (entrambi MBA presso la CEU Business School di Budapest) e Mauro Ferraresi (art director e designer dell'Istituto Europeo di Design di Venezia) mette al centro la dieta mediterranea, e proprio dall'Italia mira ad espandersi verso i paesi anglosassoni.

[Leggi qui](#)



Nel menù delle imprese italiane mancano



Solo il 76% delle aziende nel settore del food & beverage le possibilità offerte dai social media di creare engagement



SARA MITTERHOFER
SDA assistant professor
di Strategia
e imprenditorialità

di Sara Mitterhofer @

Prima di un acquisto il 60% degli italiani si affida alle recensioni online e il 32% ai social network (dati Nielsen). Questi dati dimostrano come la rete sia diventata la fonte primaria di informazioni e fiducia. La sfida digitale rappresenta quindi una priorità strategica per le imprese, e in particolare per quelle del food & beverage, settore nel quale l'emotività e la fiducia sono il principale driver d'acquisto. L'utente infatti non si limita più a fruire di un immenso bagaglio di contenuti preesistenti, ma diventa un partecipante attivo che lascia tracce di sé e sceglie una community con cui condividerle. La rete, in sintesi, non è più vissuta come un mezzo tecnologico ma come un luogo sociale. Per gestire e valorizzare tutto ciò servono nuovi modelli di crm, nuove strategie di marketing e diverse priorità d'investimento.

Il digitale non è più uno dei canali che si possono scegliere (o, viceversa, tralasciare) nella pianificazione della pro-



Qui Cibo

L'appetito (digitale) vien mangiando. Nicola Galletto e Marco Grumolato erano seduti a tavola quando hanno avuto l'idea di creare una vetrina digitale dove le aziende agroalimentari hanno la possibilità di far conoscere i propri prodotti e commercializzarli. Ma QuiCibo.it non è un semplice sito di e-commerce, dal momento che dà la possibilità alle aziende di raccontarsi, e agli acquirenti di entrare in contatto diretto con loro. Un po' come andare al mercato, standosene seduti al computer. QuiCibo.it ospita quasi 1000 aziende e 1500 prodotti, ma i suoi fondatori pensano già alle evoluzioni possibili, tra cui l'internazionalizzazione. [Leggi qui](#)



Smart Food

Chi semina bene raccoglie buoni frutti. È il piano di Cesare Alfredo Guerrieri e Marco Casassa, che hanno intenzione di bussare alle porte dei milanesi e migliorarne le abitudini alimentari. Grazie al loro sito Smart Food, gli utenti possono ordinare cassette di frutta e verdura biologica di stagione. Il contenuto delle "cassette smart" varia ogni settimana, sulla base di un piano nutrizionale studiato per garantire il corretto apporto calorico ed energetico. Entrambi laureati al Politecnico di Milano, Guerrieri e Casassa cominciano proprio dal capoluogo lombardo, dove il biologico è di tendenza. A metà aprile parteciperanno al Fuorisalone. [Leggi qui](#)

Brazi

Sashaktikiran

I contadini dell'India rurale vivono una situazione di povertà, ingiustizie e alto tasso di suicidi, aggravata dall'inefficienza dei metodi agricoli. I cugini Abhishek e Gaurav Sharma, originari di Nuova Delhi e iscritti al Misb, Mumbai International School of Business della Bocconi, hanno progettato Sashaktikiran, un'app che consentirebbe agli agricoltori di ottimizzare la produzione eliminando gli intermediari, acquisendo informazioni sulle politiche governative e ottimizzando i processi di coltura, stoccaggio e trasporto. Sashaktikiran significa "raggio di potere" e riflette lo scopo dei suoi ideatori: l'empowerment dei contadini indiani. [Leggi qui](#)



o ancora facebook, twitter e instagram

Le aziende italiane hanno un sito web e la gran parte lo usa per una comunicazione tradizionale senza sfruttare le nuove tecnologie e la community intorno alle marche. È ora di affrontare la sfida digitale. E di vincerla

pria strategia di marketing. Il digitale è ben altro: è una vera e propria necessità per il successo della marca nel lungo termine. Anche un'azienda che adotta un approccio passivo, scegliendo di non aprire spazi online, è comunque presente nelle conversazioni delle persone in rete. Fare un passo in più e interagire con i social media può rivelarsi fondamentale, sia per avere un bacino d'informazione nelle fasi iniziali di sviluppo e lancio del marchio o di un nuovo prodotto, sia per misurare la brand awareness e l'efficacia della strategia adottata. L'identificazione e l'ascolto di nicchie d'interessi, così come l'attenzione ai contenuti condivisi, è una cassa di risonanza per capire desideri, bisogni, critiche e valutazioni dei consumatori, per poi sviluppare prodotti sempre più in linea con le loro esigenze.

I canali digitali sono quindi una grande opportunità per le aziende italiane del food & beverage, soprattutto per le pmi che rappresentano una parte significativa del tessuto imprenditoriale ed economico del settore.

Nonostante ciò, non si fa ancora abbastanza per seguire i trend

digitali. Da un'analisi su 300 aziende italiane F&B emerge che il 15% delle aziende food e il 22% delle aziende beverage non ha un sito web. La presenza sui social si attesta attorno al 76% per entrambi i settori. Per giunta, le aziende sembrano fermarsi a una comunicazione tradizionale di contenuti e informazioni, ereditata dall'approccio push del marketing mass-mediatico. Sottovalutano così proprio le logiche più interessanti e distinctive dei social: in primis, quella di sviluppare engagement con i pubblici, spingendoli a relazionarsi in maniera attiva con il brand.

Proprio saper cogliere queste potenzialità, sviluppando strategie dedicate, è la chiave di volta per raggiungere l'animo del pubblico digitale.

Se si vuole andare oltre la scadenza del 31 ottobre 2015 e fare dell'Expo l'inizio di una nuova fase di relazione con i consumatori e con i mercati internazionali, la sfida delle strategie digitali è una delle sfide più importanti che le aziende italiane del food&beverage devono affrontare con logiche e competenze nuove. ♦



Una visione lunga 40 anni

Il 4 aprile 1975 iniziava la storia di Microsoft e con lei la rivoluzione informatica. Ecco le tre ragioni per cui festeggiare insieme a Bill Gates



di Ferdinando Pennarola @

Conservo con passione le copertine storiche di alcuni periodici, e nel mio ufficio spicca quella di *Fortune* del 26 agosto 1991. Brenton Schlender è il giornalista che per primo intervistò la coppia Bill Gates e Steve Jobs, nella memorabile occasione del primo decennale del pc. In copertina Bill Gates di 35 anni e Steve Jobs di 36. Già allora, i due leader visionari parlavano di tecnologie “spaziali” che sarebbero arrivate a breve, in grado, per esempio, di visualizzare ed editare immagini sul monitor del computer, di realizzare video conferenze, di trasmettere le informazioni digitalizzate grazie a reti informatiche globali. La rivoluzione dell’informatica era cominciata e una parte decisiva della partita era in mano a Microsoft. Alcuni anni dopo, Gates disse: «Sognavamo e realizzavamo prodotti che avremmo voluto utilizzare noi» (*Wsj*, 2007). La storia di questi 40 anni di Microsoft è caratterizzata da una costante visione, proiettata nel futuro, a opera dei fondatori, che il 4 aprile del 1975, ad Albuquerque (New Mexico, Usa) diedero vita a Microsoft. L’azienda nacque quasi come un espediente per firmare un contratto con il quale s’impegnavano a fornire un interprete del Basic alla Micro instrumentation and telemetry systems, autori dell’Altair 8800, il mitico progenitore di quello che fu poi il pc.

Microsoft: un nome, un programma e un’avventura, avviata da uno studente di Harvard di 19 anni (Bill Gates) e da un dipendente della Honeywell di 22 (Paul Allen). Già questo è il primo elemento di una storia di successo che merita di essere ricordato. Le origini di Microsoft rispecchiano il mito dell’imprenditorialità americana, che trova occasione di sviluppo in una terra di opportunità, un luogo dove è possibile dare fiducia a due ventenni senza esperienza, che promettono di fornire un componente importante per l’Altair 8800. Un secondo aspetto fu l’accordo con l’Ibm che permise il lancio del pc nel 1981, dotato del primo sistema operativo per



FERDINANDO PENNAROLA
Professore associato
di Sistemi informativi
e organizzazione
aziendale in Bocconi

un elaboratore personale. Il contratto stabiliva che Microsoft dava in licenza d’uso il software a Ibm, conservandone i diritti di proprietà e la possibilità di stabilire analoghi accordi con altri produttori di hardware. Ibm acconsentì, nella convinzione che i profitti venivano dall’hardware e non da un software marginale per un piccolo calcolatore. Questo passaggio storico gettò le fondamenta per lo sviluppo di un intero settore che prosperò attorno al binomio Ibm-Microsoft, e che, in pochi anni, vide crescere i numeri dei cosiddetti cloni-Ibm, con la carrozzeria di altri ma con il cuore del sistema operativo di Bill Gates.

I fondatori, nel lontano 1977 ebbero a dire: «Nel futuro vediamo un computer su ogni scrivania e uno in ogni casa, con il nostro software». Quando pronunciarono questa frase, si resero conto che Microsoft, mettendo in pratica questa strategia, era destinata a diventare un’azienda di grandi dimensioni. E così fu; è diventata la prima azienda di software del mondo, una posizione dominante nella classifica mondiale, mai contrastata dai successori.

La terza ragione per la quale va celebrato il compleanno di Microsoft ha a che fare con i suoi prodotti e soluzioni, che hanno avuto un impatto indelebile davvero su tutto. Il lavoro, in tutte le sue forme, ha subito una trasformazione epocale paragonabile all’avvento dell’elettricità e a poche altre innovazioni tecnologiche. I consumi privati sono stati modificati dalla digitalizzazione delle informazioni. Le relazioni internazionali e la governance del mondo non possono fare a meno degli strumenti digitali per la produzione di documenti, la condizione e circolazione degli stessi.

Microsoft ha creato uno standard sulle cui basi si appoggiano tutte le attività umane. Una posizione talmente invidiata che la espone a continui attacchi e critiche; una problematica che di riflesso condividiamo anche noi utenti. ♦

Vuoi comunicare? Segui le tracce in rete

Conoscere il consumatore analizzando il suo comportamento digitale è la prima fase della customer relationship 2.0. Ce la faranno i marketing manager a non affogare nei dati?

di Paola Cillo e Emanuela Prandelli @

I consumatori sono da sempre alla ricerca di altri individui a loro simili, con i quali condividere giudizi e informazioni circa interessi o prodotti. La crescente diffusione dei social media ha moltiplicato la scala del fenomeno e ha consentito agli utenti web di sviluppare un'abitudine alla condivisione delle proprie esperienze. Questa tendenza alla socializzazione di ogni tipo di esperienza, da quelle di consumo a quelle personali, finisce con il generare un ammontare di informazioni senza precedenti teoricamente a disposizione delle aziende che desiderano conoscere in maniera onnicomprensiva i propri clienti. Poco che gli utenti in rete sono propensi a condividere contenuti e costruire insieme un tessuto informativo a trama sempre più fitta e complessamente intrecciata, si tratta per le imprese di capire come trovare il bandolo della matassa e trasformare queste informazioni in opportunità di apprendimento a 360° che consentano crescenti attività di personalizzazione delle comunicazioni rivolte ai singoli, fino a forme estreme di customizzazione.

È questa l'essenza del Crm, Customer relationship 2.0 o Social Crm, inteso quale filosofia e strategia di business volta a favorire una conoscenza approfondita degli utenti basata su strumenti di statistica inferenziale e pratiche di coinvolgimento attivo degli stessi attraverso piattaforme social. Secondo Gartner questo porterà, entro il 2020, a erogare attraverso i social media il 90% delle attività legate al customer service. I consumatori che hanno occasione di vivere esperienze positive di caring in contesti social da parte di un'azienda mostrano, del resto, una probabilità di raccomandare ai propri amici i prodotti della stessa azienda di quattro volte superiore rispetto alla media e spendono il 30% in più. Il risultato è un capitale scomposto di dati destrutturati, che si vanno via via sedimentando e prendendo forma senza poter essere cristallizzati in nessun casellario consolidato nell'ambito delle tradizionali ricerche di mercato.

→ LA SFIDA DELLE AZIENDE

Diviene quindi fondamentale non solo dotarsi di strumenti di social analytics, ma investire in risorse dedicate all'analisi dei report prodotti, alla condivisione selettiva degli stessi all'interno dell'azienda e al supporto nell'assunzione di decisioni e nel disegno di azioni e iniziative operative che possano in qualche modo tenerne conto. Per le aziende la sfida è quindi oggi nel capire non solo come catturare queste informazioni sempre più articolate e sviluppare efficaci modelli predittivi di comportamento basati sull'inferenza statistica, ma anche fino a che punto spingersi in questa conoscenza via via più intima del singolo utente,



PAOLA CILLO
Direttore del corso
di laurea specialistica
in Economics and
management of
innovation and
technology della Bocconi



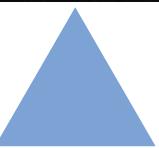
EMANUELA PRANDELLI
Professore associato
del Dipartimento
di management
& technology
della Bocconi

dove le possibilità di personalizzazione estrema di ogni comunicazione e proposizione di valore sconfinano in un concreto rischio di invasione della privacy.

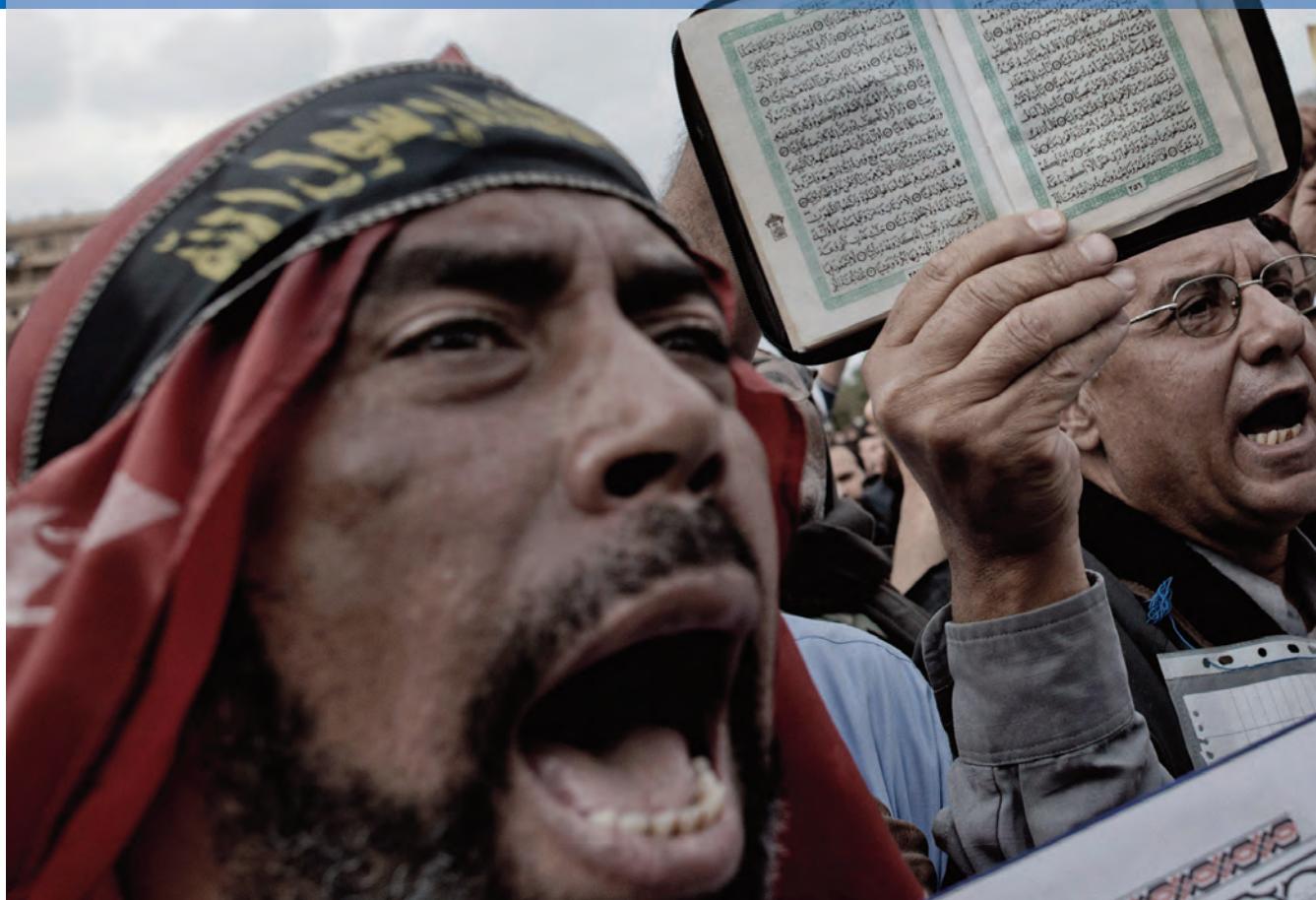
→ IL CASO VODAFONE

Vodafone per esempio ha lanciato un progetto con l'idea di approfondire l'analisi dei singoli utenti andando al di là del profiling basato sulle modalità di utilizzo della singola sim, per spingersi a studiare le interazioni tra cluster di individui collegati tra di loro attraverso i servizi offerti proprio dall'operatore di telefonia. Questa operazione è stata svolta su 10 milioni di utenti e circa 15 milioni di sim e ciascuna community è in media costituita da circa 7 sim (non necessariamente Vodafone). L'aspetto più intrigante è nel poter scoprire e gestire il ruolo che ciascuno gioca all'interno di questo network. Ed è così che scopriamo chi sono i trendsetter, ossia quei consumatori che vogliono essere i primi ad avere il nuovo prodotto o ad adottare il nuovo servizio e che educano anche gli utenti meno tecnologici nella loro community. Ed è sempre grazie a questa analisi che riusciamo a individuare chi sono i clienti che agiscono da ponte tra differenti community di utenti e che possono aiutare l'azienda a conoscere per via mediata o riflessa anche dei clienti potenziali.

Con questa esplosione di informazioni di ogni genere e forma la domanda che rimane ancora aperta è se i marketing manager riusciranno a sfidare la loro stessa immaginazione nel disegnare offerte e comunicazioni personalizzate in linea con le tracce lasciate da ciascuno di noi in rete. ♦



La rete e i big data sono le chiavi per capire cosa vogliono i consumatori
Andreina Mandelli, autrice con Cosimo Accato di *Social mobile marketing* (Egea, pag 264, versione cartacea 33 euro, ePUB 19,99 euro) e coordinatrice del corso SDA Bocconi *Internet, social media e mobile per la corporate communication e il marketing* che parte il 13 aprile, spiega come big data, social crm e visual communication rappresentino una risorsa informativa chiave per le Marche



Violenti, ma non nel nome del Corano

Le azioni dei movimenti islamici Isis e Boko Haram richiamano alla mente più le pulizie etniche delle milizie cristiane dell'ex-Jugoslavia che non i suicidi/martiri palestinesi

di Ugo Fabietti @

La spettacolarizzazione della violenza messa in atto in questi ultimi mesi da alcuni movimenti politico-militari che dichiarano di ispirarsi all'Islam radicale ha riportato clamorosamente in primo piano il tema del rapporto tra religione e violenza.

Tale rapporto non è certo una novità nella storia umana degli ultimi millenni, ma gli effetti mediatici di comportamenti efferati hanno rilanciato l'idea di una connessione stretta tra Islam e violenza.

→ IL RAPPORTO TRA RELIGIONE E VIOLENZA

Tale rapporto viene molto spesso stabilito sulla base di reazioni emotive quando non a fini politicamente interessati. In ogni caso non sulla base di una riflessione obiettiva. Le violenze gratuite perpetrata dai miliziani dell'Isis o di altre formazioni para-militari che si autopronostano islamiche ha poco o nulla a che vedere con quel fenomeno che per primo stupì gli osservatori occidentali quando gli attentatori suicidi/martiri (a seconda del punto di vista) pa-



UGO FABIETTI
Professore ordinario
all'Università degli studi
di Milano Bicocca,
in Bocconi insegnava
Antropologia culturale
e dello sviluppo

lestinesi iniziarono ad attaccare, oltre venti anni fa, obiettivi civili e militari israeliani. Questi individui agivano sapendo di perdere la propria vita "per una causa", mentre le efferatezze dell'Isis non mettono in gioco la vita di coloro che le perpetrano. E anche quando si viene a sapere di attentati suicidi promossi dall'Isis (per lo più contro altri musulmani) chi li compie non è parte del movimento ma si tratta di soggetti su cui non è dato sapere alcunché. Conosciamo invece piuttosto bene le storie degli attentatori palestinesi, le loro biografie, i loro pensieri e le loro strategie. Il pubblico occidentale, soprattutto, non riesce bene a distinguere (complice la semplificazione mediatica) tra queste diverse manifestazioni della violenza politica. Ma l'idea che tali gesti violenti fossero "religiosamente ispirati" ha sempre costituito il sottofondo del discorso mediatico-politico occidentale, mentre tra gli studiosi, più attenti ai contesti e ai particolari, questi fatti hanno suscitato interpretazioni variamente sfumate.

Ammettiamo che la religione abbia davvero una voce in ca-



pitolo in questo fenomeno. Questo non per trascurare altri fattori di natura socio-politica, ma piuttosto per cercare di capire "in che senso" la dimensione religiosa possa svolgere, se lo svolge, un ruolo sul piano dello scambio simbolico mediante cui gli attentatori entrano in dialogo con il loro pubblico, e attraverso il quale reclamano la propria superiore autorità.

→ DAL PENSARE PER BLOCCHI...

Quanti ritengono che la religione abbia a che vedere con questi atti, si dividono all'incirca in due gruppi: quello di chi ritiene che gli attentati suicidi siano ispirati da un messaggio violento insito nella stessa religione musulmana, una cosa piuttosto difficile da provare, e quello di quanti pensano invece che la religione (musulmana, e monoteista in genere) abbia un ruolo nell'articolare le modalità di immaginare e di realizzare questi atti violenti. Dell'opinione che la religione musulmana sia determinante nell'ispirare tali atti sono di solito politologi e commentatori apertamente ostili a tutto ciò che "sa di musulmano" e propensi a coltivare ciò che Charles Taylor e Dilip Gaonkar hanno definito "il pensare per blocchi", un atteggiamento che corrisponde a ciò che gli antropologi chiamano "essenzializzazione della cultura". Ivan Strenski, invece, sostiene che

gli attentatori suicidi/martiri compiano un atto politico e religioso allo stesso tempo. Questo connubio di politica e religione si realizza attraverso un elaborato codice di sacralizzazione del futuro martire da un lato e attraverso una messa in atto della logica del dono, dall'altro.

→ ...ALLA CONSACRAZIONE DEI MARTIRI

Proponendosi come autori di azioni preparate attraverso dei rituali di consacrazione, i suicidi/martiri agiscono sotto gli occhi di una comunità a cui chiedono di essere accettati come rappresentanti di un'autorità superiore. La consacrazione dei martiri è il processo rituale che crea le condizioni simboliche per il riconoscimento della loro autorità: preghiere, lettura e ostensione del Corano, recitazione di episodi della vita del Profeta, ecc. Mentre ciò che cattura e obbliga moralmente il pubblico a tale riconoscimento è la messa in atto della logica del dono. Tale logica, che secondo la classica interpretazione antropologica si fonda sul principio dell'obbligo del dare - ricevere - ricambiare, consiste nel suscitare, nel pubblico, il sentimento di una duplice obbligazione: da un lato accettare il dono della loro morte e, soprattutto, il dono delle loro morti eroiche in maniera appropriata, suscitando cioè nel pubblico un obbligo alla "restituzione". Quest'ultima consiste in un rafforzamento dell'idea della bontà del gesto che i martiri hanno compiuto perché strettamente collegato all'ideale più alto che li ha spinti a sacrificare la propria vita. In questa logica, gli attentatori suicidi donano la propria vita mirando a un "accrescimento di senso" da parte della comunità. Strenski definisce questa dinamica come una "addizione per sottrazione" che impegna la comunità di riferimento a lottare per "la causa".

Questa dinamica, fatta di consacrazione e di logica del dono, assume significati diversi in contesti differenti, a seconda cioè dell'obiettivo: civili o militari israeliani, militari occidentali "invasori" o civili occidentali "infedeli"/imperialisti, ma anche musulmani appartenenti alla fazione avversaria. In tutti questi casi gli attentatori-martiri cercano, con il loro gesto, di farsi riconoscere come fonti di autorità ("politico-religiosa") di fronte alla propria comunità. Anche quando a fronteggiarsi sono gli stessi musulmani, gli atti suicidi di distruzione del nemico hanno per scopo quello di "alzare la posta" nella gara per l'acquisizione di una superiore autorità "morale" (religiosa) nel confronti della fazione avversaria.

Questi atti, profondamente radicati nell'immagine del sacrificio come distruzione e dono di sé allo scopo di "accrescere" la propria forza di fronte al nemico, hanno quindi di come obiettivo quello di rendere incontestabile, agli occhi della propria comunità, l'autorità di chi si sacrifica per una causa che può essere, a seconda dei casi, l'Islam, la Palestina, la comunità shi'ita o sunnita. Niente di tutto ciò riguarda la violenza studiata e messa sul web dai movimenti politico-militari "islamici" come l'Isis o Boko Haram (per citare quelli più noti) che per certi aspetti ricordano le violenze messe in atto nella ex-Jugoslavia dalle milizie "cristiane" durante le pulizie etniche condotte nei confronti delle popolazioni balcaniche di fede musulmana. ♦



Assicurati di saper parlare ai giovani

Per poter raggiungere il target dei millennials, le compagnie devono rivedere il portafoglio prodotti, le modalità d'accesso ma soprattutto il linguaggio e i media per la comunicazione

di Patrizia Contaldo e Sergio Paci @

Millenials, generazione y. Variegate sono le definizioni per indicare una generazione cresciuta con una crisi economica di portata globale. Le generazioni attuali sono plasmate dall'incertezza e trasformano la propensione al rischio da naturale attitudine generazionale a skill o si sentono destabilizzate dal rischio fino alla paralisi.

Il centro Baffi Carefin della Bocconi ha approfondito la percezione dei giovani rispetto al rischio e l'adeguatezza dell'offerta e della comunicazione assicurativa destinata a questo target.

Dall'indagine condotta su 1.000 ragazzi equamente distribuiti per età (18-24 e 25-34), sesso e provenienza geografica, si evince che la perdita di lavoro e le difficoltà legate all'invecchiamento e alla salute sono rischi ai quali i giovani si sentono molto esposti; tale esposizione è correlata positivamente con l'età. Il problema previdenziale è percepito come un rischio molto rilevante sia dai giovani che dai giovanissimi (under 25). Segmentando i risultati per genere emerge che le giovani donne sono molto più preoccupate degli uomini rispetto ai profili previdenziali e sanitari. Inoltre percepiscono una minore possibilità di ridurre questi rischi mediante la prevenzione, e si sentono meno tutelate dallo Stato. È opportuno quindi che a livello di sistema authority, università e altri enti continuino l'attività di education per informare i giovani sul sistema previdenziale, caratterizzato da un quadro normativo in continuo divenire, e per sensibilizzarli a una appropriata



SERGIO PACI
Professore ordinario in
Bocconi, inseagna
Economia e gestione
delle assicurazioni
vita e dei fondi pensione



PATRIZIA CONTALDO
Responsabile
dell'Osservatorio
Insurance
Communication and
Customer Care del Centro
Baffi Carefin

ta gestione del rischio.

Attualmente non vi è una forte penetrazione dei prodotti assicurativi presso questo target; se si escludono le polizze obbligatorie Rc auto o moto, il 50% degli under 25 non è coperto da un prodotto assicurativo. La percentuale scende al 30% per gli over 25. L'aspetto economico e l'incapacità di valutare opportunamente il rapporto costi benefici sono i motivi principali che ostacolano la sottoscrizione. L'analisi empirica sull'offerta e la comunicazione rivolte ai giovani, realizzata anche grazie al confronto con un team di giovani laureandi, evidenzia un gap da colmare tra giovani e settore assicurativo ancora ampio.

L'offerta di prodotto dovrebbe tenere conto delle esigenze di una clientela "migrante" discontinua nell'occupazione e nelle disponibilità reddituali, che quindi richiede flessibilità nell'entità delle somme versabili e correnzialità nel pricing. La comunicazione che attualmente si avvale di messaggi edulcorati, impernati su un concetto generico di protezione e veicolati con linguaggio tecnico e con media obsoleti, dovrebbe essere rivista. L'aspettativa è, infatti, di un messaggio che chiarisca i vantaggi del prodotto utilizzando un codice composito e aperto, che combina elementi alfabetici, simbolici, numerici, iconici, visivi. Il media per eccellenza dovrebbe essere il web, che favorisce il profilo emozionale, sebbene rifiugga dall'idealizzazione, che renda la *word of mouth* da fisica a virtuale e permetta un prezzo competitivo e personalizzato.

→ IL MODELLO KROODLE

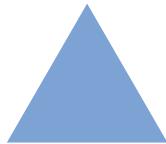
Elemento che favorisce il dialogo è quindi il trust. I giovani sono consci che lo Stato non potrà più offrire loro in alcuni settori (sanità, previdenza) i punti fermi come è stato per le precedenti generazioni. È alla ricerca di un partner. La mutualità del sistema assicurativo può trovare nelle community e nell'engagement una nuova chiave interpretativa. La compagnia può rendere partecipi i giovani alla creazione di un'offerta profilata sulle loro esigenze e sensibilizzarli rispetto al rischio, creando in questo modo valore per tutti gli stakeholder.

È evidente che la fiducia si potrà costruire grazie al contenimento dell'asimmetria informativa e quindi a un processo di progressiva semplificazione dell'offerta finanziaria, che si fonda sulla semplificazione del linguaggio, sulla ri-visitazione delle modalità comunicative adottate e su un significativo cambiamento nella relazione con il target. Il modello della compagnia olandese Kroodle, esempio di elevato coinvolgimento dei clienti e di vicinanza al target, potrebbe fornire alcune utili indicazioni al settore. ♦



Imparare a gestire budget e risparmio

Millorare la capacità dei giovani di pianificare il proprio futuro in termini di risparmio e soprattutto di risparmio previdenziale: è questo il più rilevante obiettivo dell'educazione finanziaria come spiega Francesco Saita, direttore del Baffi Carefin Bocconi, in questo video.





In sanità la differenza la fa il genere

Le donne, vivendo 5 anni in più, consumano più risorse. Se la spesa pro capite però fosse uguale a quella degli uomini la Lombardia spenderebbe fino al 7,8% in più all'anno

di Simone Ghislandi @

In un recente spot per un prodotto farmaceutico contro i sintomi influenzali veniamo rassicurati sul fatto che il prodotto è efficace sia sulle donne che sugli uomini. La tesi di fondo dello spot sembrerebbe essere che esistano due influenze: una femminile, vissuta come uno spiacevole inconveniente, e una maschile, accompagnata da scomposta drammaticità e impazienza. Per fortuna, un solo farmaco è sufficiente per entrambe. Questa differenza fra uomini e donne non è stata però inventata dai pubblicitari. In Inghilterra esiste addirittura un termine, *man's cold*, per indicare che anche di fronte al semplice raffreddore, un uomo tende a esagerarne i sintomi. «It's not a regular cold, it's a man's cold!». È evidente che in tutti questi casi si gioca su delle differenze di genere che non hanno basi biologiche, in quanto non esiste una differenza medica fra influenza femminile e influenza maschile. Semplicemente, donne e uomini reagiscono psicologicamente in modo diverso allo stesso sintomo.

Al di là dell'aneddotica, però, la domanda interessante dal punto di vista economico è se dobbiamo aspettarci che uomini e donne abbiano differenti esigenze sanitarie lungo il loro arco di vita. Dal punto di vista della sanità pubblica, la risposta richiede un'analisi dei consumi sanitari di donne e uomini per tutte le fasce di età. L'età è qui infatti importante perché le donne vivono in media quasi 5 anni più degli uomini, ed è logico aspettarsi che, invecchiando, le donne consumino più risorse in termini assoluti.

In uno studio condotto insieme a Carlo La Vecchia e Eva Negri (Istituto Mario Negri), Piergiorgio Crosignani (Policlinico di Milano) e Carlo Zocchetti (Regione Lombardia), si sono voluti analizzare proprio i flussi dei consumi sanitari per classi di età e per sesso per la Lombardia. Dato che il sistema informatico della regione raccoglie i dati riguardo a tutte le



SIMONE GHISLANDI
Assistant professor presso
il Dipartimento di analisi
delle politiche e
management pubblico
della Bocconi

procedure sanitarie (ricoveri, farmaci e ambulatoriale) effettuate dagli enti convenzionati e rimborsate dalla regione, il dataset copre l'80% (la spesa per servizi out-of-pocket e per i ticket era esclusa) della spesa sanitaria della più grande regione italiana nel 2010 (10 milioni di cittadini).

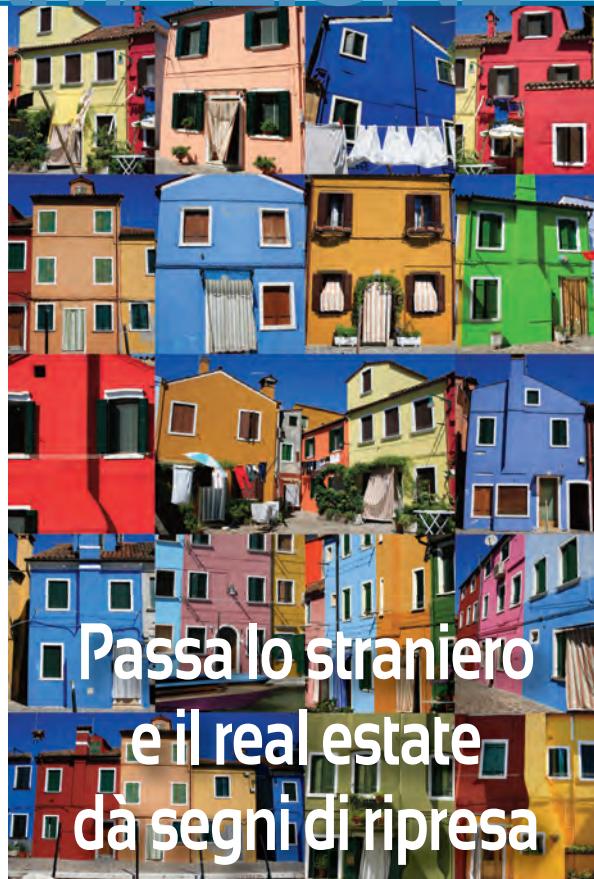
Sulla base di analisi grafiche semplici ma particolarmente chiare, è evidente che in effetti una differenza di genere nel consumo di sanità esiste ed è piuttosto marcata. In generale, come è logico aspettarsi, le donne assorbono maggiori risorse degli uomini, in quanto vivono più a lungo. Se si guarda però la spesa pro capite per ogni classe di età, tre fatti saltano subito agli occhi. Innanzitutto, una donna mediamente consuma molti più servizi sanitari di un uomo fra i 25 e i 40 anni. Ciò è dovuto in genere alla maternità. In secondo luogo, a parità di età, un uomo, specialmente tra i 60 e 90 anni, costa al sistema molto più di una donna. Più nel dettaglio, se si spendesse pro capite per le donne in Lombardia quanto si spende per gli uomini, la spesa sanitaria crescerebbe del 7,8% in un anno. Ovviamente, queste differenze potrebbero essere dovute ai diversi bisogni (malattie) delle donne rispetto agli uomini. Ma anche controllando per macro-patologie e per cronicità, le differenze permangono.

Sarebbe pertanto interessante capire se queste differenze fra generi siano il risultato di un sistema che alloca le risorse in modo distorto oppure se le ragioni siano da ricercare in fattori biologici. Soprattutto perché in gioco c'è l'uguaglianza di genere nell'accesso alle cure sanitarie. Sì, perché in effetti i dati che abbiamo mostrato stridono fortemente con le evidenze che arrivano dagli Usa, dove le donne consumano il 70% circa della spesa sanitaria. Dato che il sistema americano è fortemente privatizzato, potrebbe benissimo essere che sia il loro meccanismo di allocazione a essere distorto (per esempio, alti prezzi per chirurgia plastica). Ma, per ora, la letteratura rimane abbastanza vaga sulla questione. ♦

Il mercato del real estate in Italia oggi sta tornando a suscitare interesse soprattutto da parte di operatori esteri in un'ottica glokal e richiede di conseguenza un approccio sempre più internazionale dai manager che ci operano dentro.

Nel 2014 gli investimenti immobiliari commerciali in Italia hanno infatti raggiunto un volume di oltre 5 miliardi di euro, in netto aumento rispetto agli anni precedenti. E si registra un forte interesse da parte di investitori esteri che hanno effettuato il 78% delle transazioni, valore anch'esso in crescita. Fondi internazionali come Axa, Blackstone e Qatar Investment Authority stanno da tempo investendo nel mercato italiano, mentre altri operatori sono fortemente interessati e iniziano ad aprire branch locali.

“Gli investitori che operano in una logica globale stanno nuovamente considerando il mercato immobiliare italiano,” spiega **Giacomo Morri**, SDA professor di Amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare. “In questo momento l'interesse degli investitori esteri per l'Italia deriva dalla necessità di trovare adeguati rendimenti in un mercato internazionale che offre ritorni molto contenuti. E l'interesse permane pur a fronte di un mercato dello spazio italiano che, essendo fortemente condizionato da fattori locali come il ciclo economico, i flussi migratori, la propensione al consumo e la struttura



Passa lo straniero e il real estate dà segni di ripresa

tura del tessuto imprenditoriale, non presenta ancora uno scenario positivo”.

Un mercato dunque sempre più internazionale, che però mantiene un suo forte carattere glokal – ovvero un mercato con prodotti e servizi ideati per un mercato globale ma che devono adattarsi anche alla cultura e lo scenario locale. Gli operatori, nel definire le proprie strategie, ragionano su elementi tipici dei mercati finanziari internazionale ma al tempo stesso devono considerare le caratteristiche

locali dei mercati in cui gli immobili si trovano.

“Di conseguenza è spesso necessario e consigliabile ricorrere a partner locali che siano in grado di gestire questa complessità specifica”, illustra Morri. “E per i manager operativi in questo settore oggi è necessaria una conoscenza del mercato locale, ma con le stesse modalità di lettura adottate dagli operatori globali. È quindi necessario un linguaggio comune, cioè possedere gli stessi attrezzi del mestiere”.

COME COSTRUIRE COMPETENZE

Il mercato del real estate europeo è segnato da una crescente competizione che rende sempre più imperativa la capacità di innovazione e la padronanza di una vera prospettiva internazionale. Per aiutare a fornire ai professionisti del settore competenze aggiornate SDA Bocconi, con Essec Business School e Irebs, International real estate business school, ha ideato il nuovo programma di formazione manageriale ‘Empire - Executive management program in international real estate’, con tappe a Parigi, Milano ed Eltville (Germania).

Il corso è ideato per manager e professionisti con 10-15 anni di esperienza nel settore real estate e dura in totale 9 giorni divisi in 3 moduli. Il primo modulo a Eltville, in Germania, si focalizzerà sulle prospettive per il mercato residenziale. Il secondo, a Milano, coordinato da Giacomo Morri di SDA Bocconi, sugli immobili del retail e quello finale, a Parigi, su finanza e innovazione nel mercato real estate Europeo.

Ogni modulo analizzerà gli aspetti manageriali più attuali con ottica internazionale ma con focus specifici sul mercato immobiliare locale. Tra gli aspetti che saranno affrontati: come creare un portfolio immobiliare internazionale diversificato, i trend futuri del mercato, le opportunità di investimento nel residenziale, i nuovi concetti di immobili intelligenti e sostenibili.

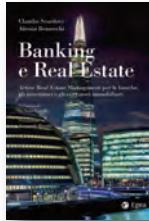
Tutti i moduli abbineranno tradizionali lezioni in aula con un programma ricco di guest speakers, analisi di best practice e case study, visite ad operatori del settore di primo piano e sessioni di networking con professionisti locali.

→ **Quando:** 11-13 giugno a Eltville, 17-19 settembre a Milano, 12-14 novembre a Parigi

→ **Costo:** €9.000

→ **Info:** www.sdabocconi.it/empire

Moneta e mattone, tutti i segreti per collaborare sinergicamente



L'interrelazione tra il mondo del banking e quello del real estate è complessa: l'una al sostegno dell'altro e viceversa, in un circolo virtuoso che però si trasforma poi in spirale viziosa nei momenti di crisi. Questo rapporto è analizzato in dettaglio nel volume *Banking e Real Estate. Active real estate management per le banche, gli investitori e gli operatori immobiliari* (Egea, 2014, pagg. 296, cartaceo 39 euro, e-pub 22,99 euro) di **Claudio Scardovi** e **Alessia Bezzecchi**, che ne rintraccia le origini, analizzandone le innumerevoli interrelazioni e illustrando gli strumenti utilizzati oggi dagli operatori. Gli autori si soffermano anche sulle sfide oggi aperte per le banche e per il real estate e illustrano delle proposte pragmatiche per ripensare il rapporto tra questi due mercati e rinnovare il connubio sinergico tra moneta e mattone.



Perché Internet non è la soluzione

Sarebbe dovuta essere la risposta giusta, capace di risolvere i tanti problemi che attanagliano la società. Ma cos'è veramente Internet? E sono state mantenute le promesse dei suoi sostenitori, tra cui i miliardari della Silicon Valley, gli agenti del marketing dei social media e gli idealisti della vita interconnessa? La risposta secondo uno dei più famosi e discussi guru di Internet, **Andrew Keen**, è no, come spiega nel suo nuovo libro *Internet non è la risposta* (Egea 2015; 240

pagg.; 22 euro).

Internet, pensato come lo strumento capace di democratizzare gli aspetti positivi dell'umanità e disgregare quelli negativi, creando un mondo più aperto e paritario, si è dimostrato la ragione primaria della crescente disparità tra ricchi e poveri e del depauperamento della classe media. “Invece di creare maggior ricchezza diffusa”, scrive Keen, “il capitalismo distribuito della nuova economia interconnessa ci sta impoverendo. Lunghi, per esempio, dal creare nuovi posti di lavoro, è questa di-



LE RIFORME CHE SFAVORISCONO I CITTADINI

“Riformare le Costituzioni e le istituzioni, nei sistemi politici democratici, è un compito tanto delicato quanto nobile”, afferma **Gianfranco Pasquino**, docente di Scienza della politica nell'università di Bologna e autore di *Cittadini senza scettro. Le riforme sbagliate* (UBE 2015, 204 pagg., 16 euro, 8,99 e-pub). Per adempierlo è indispensabile possedere conoscenze non soltanto giuridiche ma soprattutto politologiche approfondite e comparate.

Questo saggio, lucido, irriverente e brillante, offre gli elementi necessari per capire quali riforme sono in discussione in Italia, quali sono già state effettuate (spesso male e con la ovvia conseguenza di peggiorare la democrazia italiana, e la vita di tutti) e quali criteri debbono essere utilizzati per valutarle.

I giudizi sono argomentati e severi. Riforme che non consentono ai cittadini di eleggere i candidati che preferiscono e, più in generale, che non restituiscono loro lo scettro della sovranità, sono riforme brutte, sbagliate, controproducenti.

“Criticarle e proporre alternative”, proprio quello che fa questo libro scrive l'autore, “è un dovere, non soltanto scientifico, ma civico”.



PER SUPERARE LE DOGANE

In uno scenario mondiale sempre più globalizzato e aperto agli scambi commerciali, il diritto doganale diventa sempre più complesso e richiede professionisti competenti e costantemente aggiornati. In *Diritto doganale* (Egea 2015; 448 pagg.; 60 euro) l'avvocato fiscalesta **Sara Armella** esamina tutti i principali aspetti della materia: dall'analisi approfondita della normativa alla dottrina, ponendo in luce anche le novità del Codice doganale dell'Unione europea che entrerà in vigore dal giugno 2016.

Il volume fornisce agli studiosi uno strumento per conoscere, pianificare e semplificare le operazioni di import/export e propone uno studio approfondito delle alternative possibili che consentono alle imprese una corretta analisi dei rischi di potenziale contestazione.



PROCESSI E PERSONE CON CUI VENDERE

A fronte dell'importanza crescente che le vendite rivestono oggi in ogni settore, innovazione e metodo si rivelano fattori critici di successo. Per questo i manager devono rafforzare le proprie competenze e investire sulla propria professionalità: solide fondamenta metodologiche permettono di sviluppare una visione strategica e di tradurla in una programmazione più efficace. Sulla base di una ventennale esperienza come ricercatori, formatori e consulenti sui temi delle vendite

Paola Caiozzo, Paolo Guenzi e Marco Sisti, autori di *Gestire le vendite. L'eccellenza nel sales management* (Egea 2015; 256 pagg.; 32 euro), propongono un modello di sales management che consente di strutturare concetti e strumenti necessari per organizzare e gestire professionalmente i processi di vendita e le risorse che li animano.



Come tessere legami

e saperli mantenere

Era stato un singolo appuntamento durante l'estate del 2014, adesso è diventato un percorso da seguire anche in streaming. Si tratta di *Networking, questo (s)conosciuto*, il ciclo di quattro seminari gratuiti organizzato dal Career Advice della BAA per imparare a rendere efficace la propria attività di networking. Perché, come spiega chi lo guiderà, ovvero la consulente aziendale, coach e trainer di soft skill **Laura Scaglione**, "il networking è un'attività a cui tutti ci dedichiamo e che tutti riteniamo di saper fare, ma che invece non si può improvvisare". Il primo dei quattro in-



contri, aperto a tutti gli alunni Bocconi, si terrà il 16 aprile presso l'aula N08 della Bocconi, stesso luogo dove si terranno i successivi tre (il 14 maggio, l'11 giugno e il 9 luglio) che saranno però riservati ai soci della BAA. Oltre all'aula fisica c'è quella sul web: i quattro seminari saranno anche in streaming video (dal secondo appuntamento bisognerà essere iscritti all'associazione).

Spirito dell'iniziativa è quello di spiegare che il networking è una vera e propria disciplina. E che, per ottenere i migliori risultati, è bene lasciare a casa l'approccio interessato e orientarsi invece verso



Networking: questo (s)conosciuto. Così Laura insegna a relazionarsi

L'estate scorsa, un primo incontro che ha stimolato l'avvio del ciclo dedicato al tema. Ecco un video che sintetizza il lavoro che Laura Scaglione ha fatto con gli alunni.

fundraising news



Alberto Martini

L'INCLUSIONE SOCIALE È POSSIBILE ANCHE GRAZIE A UBS ITALIA

Ubs Italia, realtà italiana del gruppo che offre servizi finanziari a livello globale, raddoppia il suo impegno a favore dell'Università Bocconi. A una prima collaborazione che ha visto l'azienda destinare, durante l'anno accademico 2013-2014, un contributo per il sostegno di uno studente per tre anni di corso nell'ambito del progetto Una scelta possibile (Ubs è stata la prima azienda e la prima tra i donor a credere e investire nel progetto dell'Università Bocconi) si è aggiunta, nel 2014-2015, una seconda occasione di sostegno. L'azienda ha infatti deciso di supportare con una donazione uno studente nell'ambito del programma esoneri parziali del triennio. Alla base della scelta di sostenere la Bocconi operata dall'azienda, c'è la volontà di incidere sulla società proprio attraverso la formazione. Lo sottolinea **Alberto Martini**, alumnus Bocconi (si è laureato in economia aziendale nel 1992), attuale Segment head di Ubs wealth management e responsabile delle attività di corporate social responsibility per l'Italia: "Il contributo di Ubs si indirizza prevalentemente verso l'inclusione sociale di giovani che provengono da situazioni di difficoltà economica facendo leva sull'istruzione, la vera chiave per la mobilità sociale e per la creazione di cittadini responsabili e di una comunità più equa e sostenibile". Le parole di Martini si pongono dunque proprio nel solco tracciato da Una scelta possibile: finalità del progetto dell'Università Bocconi, infatti, è proprio quello di permettere a studenti di talento ma in condizioni di svantaggio socio-economico di poter sostenere gli studi universitari nell'ateneo e, in questo modo, favorendo appunto l'inclusione e la mobilità sociale, di creare valore per la comunità.



LONDRA TARGATA BAA

Il 20 e 21 marzo la capitale inglese ha ospitato la terza Bocconi Alumni Global Conference. Due giorni di discussione sul futuro dell'Europa con top manager, banchieri e politici, tra i quali Jörg Asmussen, Vittorio Colao, Peter Mandelson, Agnès Bénassy-Quéré, Vittorio Grilli e Douglas Flint. Ecco una carrellata di foto dell'evento, che ha raccolto circa quattrocento partecipanti.



quello che la stessa Scaglione definisce un networking "sano". "Che non è quello basato sul do ut des, ma sulla strategia del dono, quello che non pretende di ottenere subito il risultato sperato, secondo il tipico approccio capitalistico, ma che si fonda sul principio, più proprio della sharing economy, di una condivisione chiara e ragionata di esperienze". E, assicura Scaglione, "i risultati arrivano, anche se

magari non dalle persone dalle quali ce li si aspetta". Parola d'ordine, dunque, è fornire valore alla comunità. Facendo attenzione a non cadere in un secondo errore, molto frequente secondo la trainer di soft skill: "Quello di spendere tempo ed energie per creare una buona rete di contatti e poi non mantenerla".

www.alumnibocconi.it/networking-questo-sconosciuto

dal network

CHICAGO, DOVE STA NASCENDO LA PROSSIMA SILICON VALLEY

Sette anni fa **Santino Bibbo** ha fondato il chapter di Chicago della BAA, che guida tutt'oggi. In questi anni ha assistito a una doppia trasformazione: da un lato, ha visto crescere l'interesse degli alunni intorno al proprio gruppo; dall'altro, ha visto spostarsi l'ago della bussola economica della città, che oggi punta decisamente verso l'high tech. Sul primo aspetto, oltre ad attrarre alcuni alunni Bocconi in transito per i due grandi poli universitari della zona, la Northwestern University e la University of Chicago, Bibbo e colleghi sono riusciti nel tempo a saldare intorno a loro un nucleo stabile di professionisti: "Proveniamo da ambiti diversi, in particolare dal settore finanziario, dalla consulenza gestionale e dai servizi legati al settore logistico e noto un interesse crescente verso la nostra vita associativa", racconta Bibbo, managing director e head of capital markets di Cabrera Capital. Questo interesse si è concretizzato in un incontro degli alunni Bocconi con **Paul La Schiazza**, il presidente di AT&T Illinois. "La sua esperienza personale è stata molto importante perché è l'esempio di come si possa crescere all'interno di un'azienda delle dimensioni di AT&T e di quali capacità siano richieste per essere manager a questo livello", spiega Bibbo. Ma con La Schiazza gli alunni hanno discusso anche di banda larga e di innovazione perché, ed ecco il secondo punto, Chicago sta attirando le avanguardie dell'innovation sia da ovest che da est. Secondo il manager di Cabrera, "la California è sempre più cara, per cui molte corporate, come Google, pur mantenendo la testa della Silicon Valley, stanno espandendo le loro sedi operative in Illinois. Questo si aggiunge ad un forte nucleo di società high tech nate a Chicago come Groupon, Gogo e GrubHub".

→ GUERRA A CENA CON I SOCI BAA

Andrea Guerra torna alla Bocconi ospite del ciclo dei dinner speech organizzati dalla Bocconi Alumni Association. L'appuntamento è per il 13 aprile alle 19,30 ed è riservato ai soci dell'associazione e ai loro accompagnatori. Guerra, dieci anni alla guida di Luxottica in qualità di ceo e attualmente consigliere strategico del presidente del Consiglio Matteo Renzi per le politiche industriali e per i rapporti con la business community, era già stato ospite della BAA nel 2010, quando aveva partecipato come relatore ad Unthinkables. La registrazione al dinner speech, sul sito BAA, va fatta entro il 10 aprile alle ore 9.

www.alumnibocconi.it/dinner-speech-con-andrea-guerra



→ COSÌ LE AZIENDE AVRANNO UN FUTURO VINCENTE



Ci si proietta in avanti, a guardare direttamente il futuro delle imprese, nel terzo energizer breakfast del 2015, organizzato dal Topic innovation della BAA. Protagonista dell'evento, che si terrà il 14 aprile (presso la sede della BAA, in piazza Saffra 15, alle 7,45) ed è aperto a tutti gli alunni Bocconi, è **Oscar di Montigny**, direttore marketing, comunicazione e innovazione di Banca Mediolanum. Oscar di Montigny partirà dal concetto di "economia 0.0" e dell'innovazione che si produce dalla convergenza fra tecnologia e relazioni umane, per discutere di come il cambiamento sia soprattutto una sfida culturale: a vincere saranno le aziende che sapranno anticipare i grandi trend (sociali, di mercato, tecnologici) e che sapranno ripensarsi come ecosistemi fondati sulla condivisione di un sistema di valori. Il numero di partecipanti all'incontro è limitato, varrà dunque l'ordine di iscrizione.

www.alumnibocconi.it/energizer-breakfast-con-oscar-di-montigny

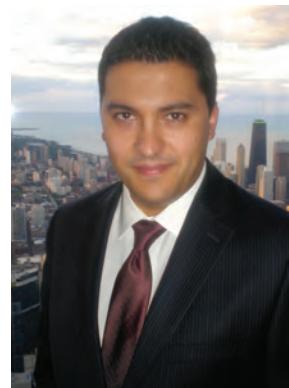
→ SE NELLA SPA OGNI AZIONE NON VALE UN VOTO

Si discute di azioni a voto plurimo e a voto maggiorato il 22 aprile nella giornata di convegno organizzata in Bocconi (ore 8-18,30, aula N10) dal Topic legal della BAA. L'evento, aperto a tutti, si concentra su uno degli sviluppi legislativi più impattanti degli ultimi anni in materia di diritto societario italiano e che supera uno dei pilastri del regime giuridico applicabile alle società per azioni, ossia il principio 'un'azione, un voto'. Dopo l'emanazione del decreto 91/2014 (convertito nella legge 116/2014) le Spa italiane possono emettere azioni a voto plurimo e maggiorato: tra i giuristi, accademici e rappresentanti di società chiamati a discuterne, anche **Piergaetano Marchetti**, professore emerito della Bocconi, e **Mario Notari**, professore ordinario del Dipartimento di studi giuridici.



legal@alumnibocconi.it

areachicago@alumnibocconi.it





Eta Rassija! E non è la sorte. Sappiatelo expat!

Eta Rassija, Questa è la Russia, è quello che ti senti dire da chiunque, a Mosca, quando l'attesa a uno spettacolo sembra inutilmente lunga o quando una procedura burocratica pare incomprensibile; *Eta ne sudbà, Non è la sorte*, viene ispirato con un'alzata di spalle quando invece qualcosa non va come dovrebbe. Eppure, sotto la patina di rassegnazione, retaggio indelebile del periodo sovietico, si muove una nazione ancora emergente, che negli ultimi dieci anni, da quando vivo e lavoro qui, ha fatto passi da gigante.

I meccanismi di mercato sono più efficienti, anche se resta della strada da fare, la città soprattutto negli ultimi anni è diventata molto più bella e accogliente per una comunità straniera che, fino a pochi mesi fa, era in continua crescita. Gli italiani sono principalmente piccoli imprenditori ma non mancano i manager delle grandi imprese, da Eni in giù, e anche dirigenti italiani di imprese russe o straniere: Aeroflot, Philip Morris e Intourist, tra quelli che mi vengono subito in mente. Negli ultimi anni, con l'inasprirsi della crisi in Europa, si assiste anche a un nuovo tipo di immigrazione, di giovani che si stabiliscono a Mosca senza gli stipendi, i benefit e i privilegi degli expat, ma per svolgere lavori comuni, dall'elettricista al commesso. Questi giovani, insieme agli expat pagati in valuta locale, sono quelli che hanno sofferto di più la forte svalutazione del rublo dello scorso dicembre: per la prima volta in dieci anni, qualcuno si chiede se valga la pena di rimanere, con stipendi che hanno quasi dimezzato il loro valore in euro.

Chi, come me, ha lasciato l'Italia dei primi anni Duemila, con qualche avvisaglia di declino ma in una condizione ancora prospera, ha assistito con malinconia all'involuzione nazionale, paragonandola con il trend di continua crescita del paese che ci ospita, e ha finito per rimanere qui, quasi sempre al di là delle aspettative iniziali.

Mosca oggi è una città moderna, nella quale le tecnologie sono utilizzate più intensamente che in Italia: dai pagamenti con il telefonino per ogni genere di servizio (anche per il parcheggio dell'auto), all'ubiquità del wi-fi gratuito,



Angelo Sartoni

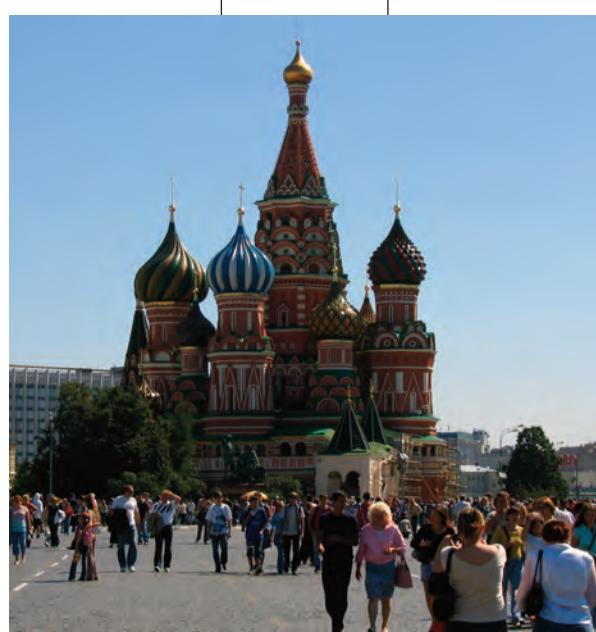
una laurea in Economia e legislazione per l'impresa nel 2000, lavora e vive a Mosca dal 2004. «Ci sono arrivato con l'idea di fare una breve esperienza all'estero, lavorando per un broker locale», dice, «e sono ancora qui». Da qualche anno ha aperto una sua attività di servizi per le pmi italiane, alle quali fa da commercialista.

presente anche in metropolitana. È un po' il volto della nuova Russia, quella che si è aggiudicata le Olimpiadi invernali del 2014 a Sochi ed i Mondiali di calcio del 2018. È una città culturalmente viva anche per gli italiani, grazie alle attività promosse dall'ambasciata o dall'Istituto italiano di cultura, come gli affollatissimi festival di cinema italiano, e una città in cui gli imprenditori possono trovare l'appoggio dell'Ice e della Sace, se sanno come utilizzarne i servizi. Perché anche qui, come in altre parti del mondo, gli imprenditori italiani purtroppo spesso peccano troppo di individualismo e tendono a muoversi in ordine sparso, a non fare squadra come, invece, fanno i tedeschi. I nostri si muovono con coraggio, hanno ottimi prodotti da offrire, ma poi faticano a confrontarsi con una burocrazia pubblica pervasiva e con la cultura burocratica delle grandi aziende russe.

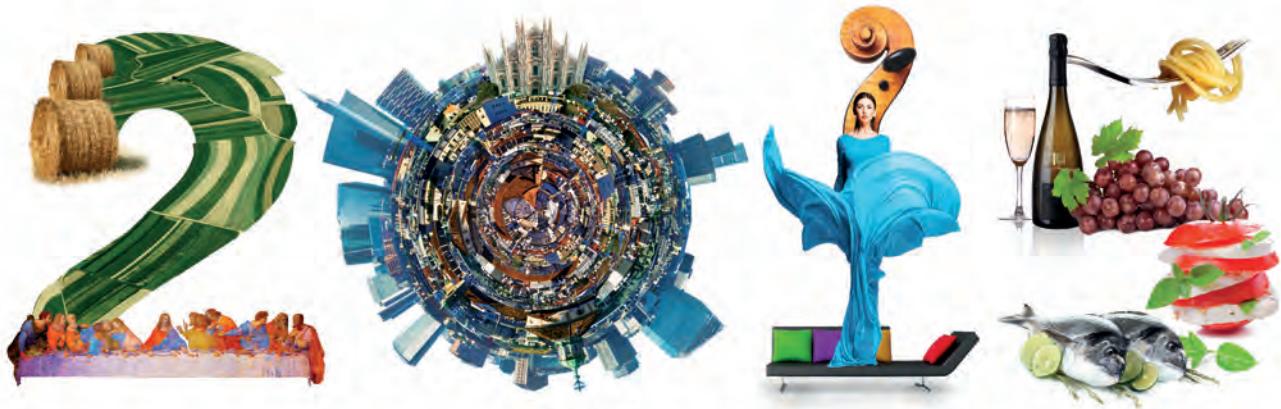
Chi, come me, lavora in questo non facile mercato si trova ogni giorno ad affrontare un condensato delle teorie di macro e micro economia imparate sui banchi dell'università: i processi di formazione del prezzo, gli oligopoli, l'inflazione, i tassi di cambio, etc...

I due limiti più evidenti dell'economia russa sono ancora oggi la persistente incapacità di distribuire più equamente il benessere e la ricchezza tra Mosca e le regioni e la mancata emersione di un tessuto industriale diffuso di piccole e medie imprese, che colmi il vuoto tra le attività individuali e le grandissime imprese. L'economia purtroppo dipende ancora, in massima parte, dall'esportazione delle materie prime e risente pesantemente di fattori esogeni quali il prezzo del petrolio o le fluttuazioni dei tassi di cambio. Le dogane, gli importatori, i distributori, i commercianti sono ancora i veri protagonisti della vita economica russa che presenta un tessuto industriale interno ancora troppo debole per un'economia avanzata.

Chi si affaccia a questo mercato non può ignorare le sue peculiarità e dinamiche specifiche di funzionamento interno. Affrontarlo come se fosse la Svizzera è uno dei più gravi errori che si possono fare: *Eta Rassija!*



EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



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

SDA Bocconi

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

Il 23 aprile partecipa
anche tu a...

iO LEGGO PERCHÉ



DIFFONDI LA TUA PASSIONE PER I LIBRI!

Per maggiori informazioni: www.ioleggoperche.it

Segui Egea su



 Egea

www.egeaonline.it