

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 4 - anno XI Aprile 2016  
ISSN 1828-6313



*Esiste un modo di fare  
o rigenerare le aziende  
che punta su tradizione  
e territorio e che ci  
rende unici nel mondo*

## MICRO IMPRESE Lo stile italiano

✓ Intervista con  
Chiara Scotti,  
dalla Bocconi  
alla Federal Reserve

✓ Gender gap:  
come eliminarlo grazie  
a organizzazione  
del lavoro  
e welfare aziendale

✓ Popolazione e  
cambiamento climatico:  
perché non se ne parla  
negli accordi di Parigi?



Gemma Moreseus

The signature is written in a flowing, cursive blue ink. It is flanked by two small blue icons: a graduation cap on the right and a book on the left.

**LA TUA FIRMA  
PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.**

AIUTA GLI STUDENTI MERITEVOLI A COSTRUIRE IL PROPRIO.  
DAI IL TUO **5x1000** ALLA BOCCONI.

[unibocconi.it/5x1000](http://unibocconi.it/5x1000) | C.F. 80024610158

## Diritti umani un impegno concreto

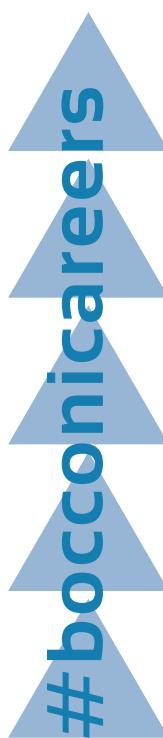
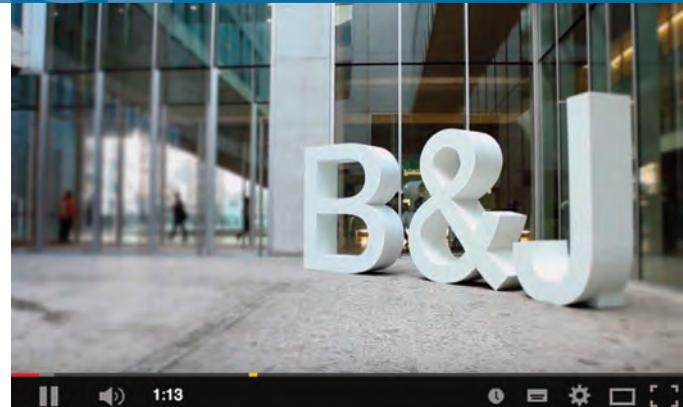
Come ogni mese per giorni ho riflettuto su che cosa scrivere in queste righe di dialogo che ho con voi.

Ho pensato di raccontarvi l'emozione che provo ogni volta che ho l'occasione di incontrare i nostri alumni come nella recente BAA Global Conference di Shanghai; o dell'orgoglio che come rettore, professore e bocconiano provo ogni volta che vedo premiato il nostro impegno nei ranking internazionali.

Ma ogni volta ho cambiato idea, ogni volta una nuova tragedia (da Bruxelles all'omicidio di Giulio Regeni, dagli attentati in Iraq e Pakistan alle continue morti in Siria e Nigeria) mi ha fatto cambiare idea.

Ho iniziato a pensare che cosa facciamo o possiamo fare come istituzione e come comunità. E, anche se non posso dire di essere rimasto sorpreso, iniziando a raccogliere idee e spunti mi sono reso conto di quanto sia vasto l'impegno sul tema dei diritti umani, come operatori, studiosi e volontari, della nostra comunità. E così con la redazione di *Via Sarfatti 25* abbiamo deciso di dedicare la prossima storia di copertina proprio ai diritti umani e per farlo abbiamo selezionato una ventina (per questioni di spazio) tra studenti, alumni, faculty e staff che quotidianamente dedicano le loro energie e le loro professionalità a rendere concreti i 30 articoli della Dichiarazione universale dei diritti umani.

*Andrea Sironi, rettore*



**L'appuntamento per i bocconiani in cerca di uno stage, del primo lavoro o di un'occasione di crescita professionale è fissato per il 19 aprile a Milano in occasione del [Bocconi&Jobs](#). Giunto alla XXV edizione, il career event della Bocconi questa volta prevede anche un job market dedicato agli studi legali e tributari. Un appuntamento riservato agli studenti, ai laureati di tutti i corsi di laurea e ai diplomati dei master universitari pre-experience della Bocconi fino a tre anni dal termine degli studi. Un'occasione da non perdere!**



## Bac, la community tra arte e cultura

Classica, rock, jazz, blues, folk e arrangiamenti corali. E poi teatro, musical, cinema e performance live dentro e fuori le aule dell'Università. E ancora mostre d'arte, fotografia, installazioni e incontri con artisti ed esponenti del mercato dell'arte e un'attenzione particolare per l'editoria. Un universo di espressioni artistiche a cui dà voce Bocconi Arts Campus (BAC) e che raccontano un solo messaggio: la Bocconi non parla solo il linguaggio dell'economia e del diritto, ma anche quello della cultura e dell'arte. Tutto questo avviene in due luoghi. Uno virtuale, il [gruppo Facebook](#) che raccoglie più di 1.100 membri, non solo della Bocconi ma aperto a chiunque sia interessato alle varie espressioni artistiche, che è un luogo di stimolo e di confronto per idee e progetti. E poi uno spazio fisico, che si chiama Open Side, aperto circa un anno fa, e che collega il campus universitario alla città.

# l'oggetto di stu

*Nei corridoi, in biblioteca, nelle aule, dentro e fuori dal campus, gli inseparabili compagni degli studenti, soprattutto nei periodi d'esame, sono i libri.  
Ecco come li vede l'obiettivo di Paolo Tonato*



dio



# FOLLOW US



[www.facebook.com/unibocconi](http://www.facebook.com/unibocconi)



[twitter.com/unibocconi](http://twitter.com/unibocconi)



[www.youtube.com/unibocconi](http://www.youtube.com/unibocconi)



[www.linkedin.com/company/166692](http://www.linkedin.com/company/166692)

10

## L'INTERVISTA

Chiara Scotti (Federal Reserve)  
Così governo (e studio) la crisi economica  
*di Lorenzo Martini*

18

## IMPRESE

La cultura del mobile  
*di Antonio Catalani*

20

## GENDER GAP

In Italia la rivoluzione silenziosa  
è ancor... più silenziosa  
*di Alessandra Casarico*  
Il primato dell'Ikea  
Intervista a Simona Scarpaleggia,  
alumna Bocconi e ad della sede svizzera  
*di Claudio Todesco*

23

## DEMOGRAFIA

Quantità e impronta ecologica  
Così il pianeta sta morendo  
*di Letizia Mencarini*

## RUBRICHE

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

## COVER STORY

La tradizione italiana del fare (micro) impresa  
*di Marina Puricelli*  
Famiglia e territorio:  
due valori che diventano successo  
*di Claudio Todesco*

12



Numero 4 - anno XI  
Aprile 2016  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

Collaboratori  
Matilde Debrass (ricerca fotografica)  
Benedetta Ciotto  
Paolo Tonato (fotografo)

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

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

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

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

## DIRITTO TRIBUTARIO

Le multinazionali e la guerra delle tasse  
*di Carlo Garbarino*

19

22

[www.viasarfatti25.it](http://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](http://www.viasarfatti25.it). Ogni giorno  
raccontiamo fatti, persone e  
opinioni trattati con un taglio che  
privilegia l'analisi e i risultati di  
ricerca



## Un nuovo scienziato non migliora la performance

**A**ssumere nuovi scienziati più produttivi è considerato un modo efficace per migliorare la performance di un'organizzazione di ricerca attraverso un effetto diretto (il contributo del nuovo assunto) e lo stimolo alla produttività degli scienziati già attivi. Una nuova ricerca di **Andrea Fosfuri** (Bocconi, nella foto) con Kremena Slavova (Middlesex University Business School) e Julio De Castro (IE Business School) evidenzia che l'effetto positivo sugli altri scienziati è piuttosto limitato e soggetto a condizioni.

In *Learning by Hiring: The Effects of Scientists' Inbound Mobility on*



*Research Performance in Academia* (di prossima pubblicazione su *Organization Science*) i tre accademici analizzano l'effetto delle politiche di reclutamento di 94 dipartimenti universitari di chimica e ingegneria americani, utilizzando come misura della performance il numero di articoli scientifici pubblicati. Anche se l'effetto totale sulla produttività degli altri scienziati è limitato, tre fattori possono esaltarlo. L'effetto è maggiore sui ricercatori con un'anzianità di servizio (tenure, in termini accademici) minore. Mentre la produttività degli accademici con meno di cinque anni di te-

nure aumenta del 2,5% quando viene assunto un nuovo ricercatore, la produttività di quelli con più di cinque anni di servizio diminuisce del 2%. L'effetto è maggiore nei dipartimenti focalizzati su pochi temi e poche metodologie. «L'apprendimento è molto specifico», prosegue Fosfuri, «e se tutti studiano gli stessi temi, tutti apprenderanno qualcosa, altrimenti solo i ricercatori con maggiori affinità disciplinari finiranno per esporsi al processo di apprendimento». L'effetto è maggiore nei dipartimenti con una più forte cultura di collaborazione interna, misurata dalla quota di articoli scientifici scritti da più ricercatori dello stesso dipartimento.

## FARE RICERCA NEL NOME DI INVERNIZZI

Strategia, innovazione, organizzazione e imprenditorialità sono i temi di ricerca di Icrios – The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and entrepreneurship, che sarà inaugurato giovedì 21 aprile (ore 14,30, Aula N06, Piazza Saffra 13, Bocconi). Per la seconda volta nella storia della Bocconi, un centro di ricerca viene intitolato a un soggetto privato, in questo caso la Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi. «Lo sviluppo dell'economia sia nei paesi industrializzati e non», afferma il direttore dell'Icrios, **Arnaldo Camuffo**, «ha bisogno di utilizzare l'innovazione e nuovi modelli di business, al fine di costruire le aziende che possono agire non solo come produttori di ricchezza e di capitale, ma in grado di integrare i principi della responsabilità sociale ed esigenze ambientali in modo duraturo per tali società e i loro ambienti di produzione. La ricerca effettuata da Icrios cerca di influenzare i modelli di business delle imprese ad avere un impatto globale per il futuro». L'evento inaugurale vedrà il keynote speech di Richard Locke, provost della Brown University, sul governo della supply chain globale e una tavola rotonda con gli amministratori delegati di tre grandi imprese: Valerio Battista di Prysmian Group, Federico Golla di Siemens Spa e Cristina Scocchia di L'Oréal Italia. Ad illustrare il contributo della Fondazione Invernizzi alla ricerca sarà il presidente, **Anselmo Stucchi**.

## Accordo di lusso tra Bocconi e LVMH

LVMH e Bocconi hanno firmato un accordo quinquennale, che istituisce la LVMH Associate Professorship in Fashion and Luxury Management, assegnata a **Emanuela Prandelli**, professore associato di Management. Scopo della professorship è il sostegno alle attività di ricerca, didattica e istituzionali dell'Università nel settore del fashion and luxury management. I risultati verranno presentati, alla fine di ogni anno, con gli LVMH Days. «Grazie a questo accordo il contributo della Bocconi agli studi di management del lusso potrà crescere, insieme alle opportunità di apprendimento e impiego per i nostri studenti», ha

detto **Andrea Sironi**, rettore della Bocconi. «Con questa importante partnership LVMH, leader mondiale del lusso, marca il suo impegno e la sua volontà di valorizzare la creatività e i valori di eccellenza che costituiscono la forza dei suoi marchi», ha sottolineato **Chantal Gaemperle**, direttore risorse umane LVMH. Il gruppo assume da tempo laureati Bocconi e, dal 2012, partecipa alle iniziative di recruiting della Bocconi in Italia e all'estero. Bocconi e LVMH collaborano, inoltre, dal 2010, nel campo della didattica esperienziale attraverso il track in Luxury Business Management dell'Mba di SDA Bocconi.



Così il mondo del luxury coinvolge i clienti nella creazione dei prodotti

Le ricerche di **Emanuela Prandelli**, LVMH Associate Professor in Fashion and Luxury Management, suggeriscono che, facendo attenzione ai clienti coinvolti e al tipo di prodotto, l'alto di gamma può mantenere anche in caso di co-creation il senso di esclusività, che è l'asset chiave, la risorsa che viene acquistata con un bene di lusso.



## Effetto Informazione: positivo o negativo? Dipende dal ciclo economico

Le imprese prendono decisioni in base a informazioni raccolte presso una varietà di fonti pubbliche e private. L'informazione pubblica è tipicamente raccolta da statistiche macroeconomiche e comunicazioni delle banche centrali, mentre l'informazione privata deriva spesso da analisi indipendenti e dalle interazioni degli agenti economici con il mercato. L'informazione pubblica, che è condivisa dagli agenti economici, ha il beneficio addizionale che può aiutare gli agenti a coordinare le loro decisioni ed è convinzione comune che tale coordinamento possa aumentare il benessere dell'economia. Tuttavia una nuova pubblicazione

di Luigi Iovino (Bocconi), George-Marios Angeletos (Mit) e Jennifer La'O (Columbia University), *Real Rigidity, Nominal Rigidity, and the Social Value of Information*, in *American Economic Review*, identifica alcune limitazioni di questo filone di ricerca. Gli autori notano che alcune conclusioni sono basate su modelli che ignorano fattori importanti, come quelli che determinano il ciclo economico. I modelli macroeconomici standard concludono che le imprese coordinano in modo preciso le decisioni di produzione e di prezzo. Tale conclusione, tuttavia, richiede assunzioni che non riconoscono che l'informazione disponibile è raramente com-

pleta. Nel mondo reale la presenza di frizioni informative inibisce il coordinamento e può ribaltare la convinzione che maggiore informazione abbia un valore sociale positivo. Secondo il paper l'effetto complessivo dell'informazione è, in ultima analisi, determinata dalla fonte del ciclo economico. Quando è determinato da forze benigne, come gli shock tecnologici, il benessere aumenta con l'informazione di natura sia pubblica, sia privata. Ma quando il ciclo è determinato da forze distorsive – come gli shock ai markup dei monopolisti – il benessere diminuisce con entrambi i tipi di informazione.

*Luke Wilmshurst*

### IL CENTRO ASK PER LA SOSTENIBILITÀ

L'Università Bocconi, tramite il Centro di ricerca ASK, aderisce all'ASviS, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, un'associazione che riunisce 80 tra le più importanti istituzioni e reti della società civile. Nata su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma Tor Vergata, l'ASviS si propone di contribuire al processo di raggiungimento dei 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile che i paesi delle Nazioni Unite si sono impegnati a raggiungere entro il 2030. La funzione principale dell'ASviS è sensibilizzare e responsabilizzare ogni componente della società affinché l'Italia raggiunga gli obiettivi

## NOMINE & PREMI

**FEDERICO LEGA**, direttore del *Master in International health care management, economics and policy* di SDA Bocconi, sarà uno dei nove esperti internazionali chiamati

dalla Swiss National Science Foundation a valutare i 173 progetti di ricerca di Smarter Health Care, il nuovo programma nazionale svizzero di finanziamento dei progetti di ricerca di health policy, management and economics.



**DONATO MASIANDARO**

ed **ELENA CARLETTI** (Dipartimento di economia il primo, Dipartimento di finanza la seconda) sono entrati a far parte del panel di esperti in tema di Supervisione e Risoluzione bancaria a supporto dell'attività del Comitato per gli affari economici e monetari, nominato dal Parlamento europeo. Il Parlamento ha individuato cinque centri di ricerca europei, che avrebbero espresso gli esperti. Il Centro Baffi Carefin, in collaborazione con lo European University Institute, è risultato uno dei centri vincenti.



**ILEANA STECCOLINI** (Di-

partimento di analisi delle politiche e management pubblico) è entrata a far parte del board editoriale della *Public Administration Review*, la rivista ufficiale dell'American Society for Public Administration, che viene pubblicata a scadenza bimestrale.



**ALEX TURRINI** (Dipar-

mento di analisi delle politiche e management pubblico) è entrato a far parte del team editoriale dell'*International Journal of Arts Management*.



**GIANMARIO VERONA**,

TIM Chair in Marketing Innovation, è stato nominato co-editor di *Strategic Organization*, rivista accademica di Sage Publishing che si rivolge a studiosi e practitioner di management strategico e organizzazione.



### Finanza e social media: così i big data analizzano i clienti

Sempre più spesso le società finanziarie si affidano ai big data e ai social network, da facebook a linkedin, per valutare il profilo di rischio dei clienti, afferma Gaia Rubera (professoressa di Marketing all'Università Bocconi). Le loro tecniche analizzano il linguaggio utilizzato, la qualità dei contatti e la forza dei legami.



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



La community degli Alumni Bocconi è fatta di volti, storie ed esperienze.  
Volti che si somigliano, storie che si raccontano ed esperienze che si tramandano.  
Di generazione in generazione.

Siamo giunti alla quinta e ultima tappa, ma il nostro viaggio insieme continua.

**Perché dentro alle parole Bocconi Forever c'è anche la tua storia.  
Ed è per questo che la nostra è la community che fa la differenza.**

[Guarda il quinto video](#)

[Associati alla BAA](#)



## BOCCONIANI IN CARRIERA

**Maurizio Bonavida** (laureato in Economia e legislazione per l'impresa nel 2003) entra in Cayenne nel ruolo di account supervisor. Ha lavorato in Leagias Delaney e Young&Rubicam.

**Ada Bonvini** (laureata in Economia aziendale nel 1996) entra in The Family come socio e amministratore delegato. Proviene da Filmmaster.

**Federico Donato** (laureato in Economia degli intermediari finanziari nel 2003) è stato confermato presidente dell'Italian Chamber of Commerce di Singapore. Resterà in carica fino al 2019.

**Giacomo Marino** (laureato in Economia e legislazione per l'impresa nel 2003) è stato nominato direttore generale della Fondazione Cariverona. Proviene da Ubs.

**Eliomaria Narducci** (laureato in International Economics, Management and Finance nel 2013) è il nuovo direttore generale di Itkam, la Camera di commercio italiana per la Germania.

**Benedetta Spreafico** (Master of Science nel 2009) è la nuova marketing manager di Saxo Bank. Era web marketing specialist in Fineco.

## Milano-Londra a/r nel segno dell'arte

**L**a passione per l'arte ce l'ha nel sangue, perché anche il nonno era un gallerista, ma per **Tommaso Amedeo Calabro**, 26 anni, di Feltre, laureato Bocconi al Cleacc nel 2012, il debutto è davvero precoce e la carriera già a un punto di svolta. Il 9 giugno, infatti, debutterà come co-direttore di un'agenzia d'arte contemporanea a Londra, nell'esclusivo quartiere di Mayfair: «È l'ambiente in cui ho sempre desiderato lavorare, ma devo ammettere che ho anche avuto la fortuna di trovare le persone giuste al momento giusto». Dopo la laurea e gli stage a Istanbul (Elgiz Museum) e da Sotheby's a Milano, la prima importante decisione: «Ho dato un'occhiata ai curriculum delle persone emergenti nel mio settore e ho visto che un buon biglietto da visita era il master presso il Courtauld Institute, a Londra, per studiare storia dell'arte, inframmezzato da un'esperienza alla Biennale di Venezia, perché nel mio settore le competenze artistiche devono andare di pari passo con quelle manageriali: è quello che chiede il mercato ai galleristi di oggi». La nuova avventura nella quale Tommaso lavorerà con la famiglia Nahmad è ambiziosa e per ora vige un certo segreto: «Siamo in una posizione strategica, nei pressi della Royal Academy, con molta concorrenza ma cercheremo di distinguerci lavorando in collaborazione sia con artisti emergenti sia con altri già affermati».



**Tommaso Amedeo Calabro**



**Nicolai Nieder**

## LE IDEE DI NICOLAI SONO ARRIVATE IN RWANDA

**Ideas in motion** è un'organizzazione non-profit che mette in contatto imprenditori africani con studenti e giovani professionisti in tutto il mondo con competenze indispensabili all'avviamento dell'attività, che potranno prendervi parte come volontari senza pagare spese aggiuntive oltre a quelle del viaggio e dell'alloggio.

«La promozione dell'imprenditorialità ha un impatto economico e sociale sui paesi africani perché supportando le imprese nella loro fase iniziale si creano posti di lavoro sul lungo termine», spiega

**Nicolai Nieder**, co-fondatore della Ong e studente del in [Economics and Management of Innovation and Technology](#) presso l'Università Bocconi. Ideas in motion permette all'imprenditore di caricare il proprio progetto su una piattaforma e allo studente o professionista, «che noi chiamiamo esperto», di mettere in pratica le sue competenze, che nel corso

della collaborazione saranno assorbite dall'imprenditore a beneficio del consolidamento della sua attività.

«Mi sono trovato nell'assurda situazione di voler fare del bene ma di non poterlo fare, perché il volontariato implica dei costi e poi perché spesso non permette di mettere in campo le proprie skill specifiche». Così nasce l'idea di fondare questa Ong che opera in Rwanda, ma con l'intenzione di estendersi sul territorio africano.

*Benedetta Ciotto*

## Responsabilità amministrativa: Ceresa Gastaldo nel team per riformarla

**Massimo Ceresa Gastaldo**, ordinario di diritto processuale penale dell'Università Bocconi di Milano, è stato nominato dai ministri della Giustizia, Andrea Orlando, e dell'Economia e delle Finanze, Pier Carlo Padoa, nella Commissione di studio per la modifica del decreto legislativo recante la Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità



**Massimo Ceresa Gastaldo**

giuridica. «La Commissione avrà il compito di mettere a punto un disegno di riforma della legge 231/2001 a 15 anni dalla sua entrata in vigore», spiega Ceresa Gastaldo. Della commissione fanno parte docenti universitari e magistrati che, ognuno secondo la propria ottica di competenza, forniranno il proprio contributo. La Commissione, che si è insediata per un primo contatto lo scorso 3 marzo, si riunirà regolarmente presso il ministero dell'Economia e delle Finanze coordinata da Giovanni Melillo e Roberto Garofoli, capi di Gabinetto rispettivamente del Ministero della Giustizia e del Ministero dell'Economia e delle finanze.



# Così governo (e studio) la crisi economica

*Alla Federal Reserve di Washington, dove politica e ricerca vanno a braccetto, Chiara Scotti, alumna Bocconi, dirige l'organismo che supporta il board sui temi di stabilità finanziaria*

di Lorenzo Martini @



FEDERAL RESERVE



**N**ell'elenco di nomi che compongono la nutrita colonia di economisti italiani a Washington quello di **Chiara Scotti** è spesso citato tra i primi e i più influenti. «Non mi sento davvero così», si scherisce subito la ricercatrice italiana, ma il suo ruolo, delicato e strategico, a capo della sezione Financial Stability Assessment della Federal Reserve, la banca centrale degli Stati Uniti, parla per lei. «Quella che dirigo è una delle quattro sezioni dell'Office of Financial Stability Policy and Research, un organismo creato nel 2013 per supportare il board nelle decisioni su temi di stabilità finanziaria», spiega la Scotti, approdata all'istituzione americana dopo una laurea in economia politica Bocconi nel 1998 (relatore Carlo Favero, oggi direttore del Dipartimento di finanza dell'università) e un dottorato all'Università della Pennsylvania. «Con il mio team studiamo quali shock possano scuotere i mercati e le istituzioni e come possano minacciare la liquidità e altri servizi finanziari». Un'attività di analisi di fondamentale supporto per chi ha il compito di decidere la politica monetaria degli Usa con un'eco che si riverbera su tutta l'economia mondiale.

→ **Come si lavora in un contesto nel quale sono ben presenti a tutti le conseguenze macroscopiche del proprio agire?**

L'ambiente alla Fed è molto stimolante e tutti cercano di fare il proprio lavoro al meglio tenendo in considerazione ogni fattore in gioco, in uno spirito davvero collegiale. Tutto il sistema è organizzato orizzontalmente: anche gli economisti arrivati da qualche mese sono chiamati a tenere i briefing di fronte ai governors o al chair. Essere parte di un team di altissimo livello è la condizione necessaria per prendere decisioni importanti, in un ambiente concentrato ma sereno, con relazioni interpersonali rilassate.

→ **Prima che un luogo di decisioni, in effetti, la Fed è un centro di ricerca specializzato che compete con le migliori università, attirando talenti da tutto il mondo.**

La Fed è un luogo ideale per fare ricerca in virtù di molti fattori: la disponibilità di grandi data sets, l'accesso a fondi per partecipare e organizzare convegni, il supporto dei research assistants, i laureati che lavorano qui per un paio di anni prima di iscriversi a una graduate school. Quello che rende speciale però la Fed è la solida base di economisti ben preparati, che fanno ricerca, pubblicano sui migliori giornali, si impegnano nei lavori di policy a supporto delle decisioni di politica monetaria. La convivenza a stretto contatto di politica e ricerca, secondo me, è un fattore estremamente produttivo. La politica detta i temi di ricerca sitemolando l'analisi di argomenti originali e sempre all'avanguardia. La ricerca aiuta a determinare strategie ed elaborare interventi innovativi: i quantitative easings o le macroprudential policies, per esempio, solo per guardare ai più recenti.

→ **Come convivono, intorno al mitologico tavo-**

Chiara Scotti, 41 anni, originaria di Lodi, si è laureata in Economia Politica in Bocconi con Carlo Favero nel 1998, dopo quattro anni esatti dalla sua prima iscrizione e dopo un Erasmus a Londra. «Non avevo ancora in mente di fare un PhD e dunque, mentre aspettavo di discutere la tesi, ho accettato un lavoro nella city, dove'ero già stata, appunto, per l'Erasmus e avevo conosciuto il professor Chris Gilbert, della Queen Mary University», ricorda la Scotti. «Solo dopo tre anni a Londra sono partita per gli Usa per incominciare il PhD alla University of Pennsylvania. L'impatto con il sistema universitario post-graduate americano è stato scioccante. Mi sono ritrovata in una classe di una trentina di studenti di tutto il mondo, uno più' bravo dell'altro. Il primo anno è stato davvero competitivo, con una quantità di matematica da studiare esorbitante e il vincolo di superare gli esami con voti superiori alla media per accedere all'anno successivo. Alla fine passammo solo in sette». Uno sforzo che è stato ripagato non solo in termini di carriera. «Un PhD apre la mente. Lavorare su argomenti a cui nessuno ha ancora dato una risposta costringe ad adottare un nuovo modo di pensare, molto focalizzato sull'analisi del problema, un approccio che continua a essermi molto utile in ogni aspetto della vita».

**lo di mogano e granito da 8 metri della sala riunioni, gli analisti e i ricercatori con gli attori della politica economica?**

Tutti contribuiscono all'obiettivo finale, che è quello di prendere decisioni di politica monetaria e finanziaria ottimali, portando ciascuno le proprie competenze e abilità tecniche. Quello che conta è la qualità delle idee e il rigore dei metodi. Il punto di forza della Fed è saper combinare in modo complementare oltre 300 economisti, uno dei dipartimenti di economia più grandi del mondo.

→ **Che tipo di selezione ha dovuto superare per entrare a far parte di questo team?**

Ho dovuto semplicemente dimostrare di essere preparata perché qui davvero non importa chi sei, se sei donna o meno, italiana o meno, ma quello che studi, quello che fai e le tue potenzialità. Durante l'ultimo anno di PhD, come tutti i candidati, ho preparato un packet, con il mio cv, lettere di raccomandazione dei PhD advisor, lavori svolti e il job market paper ovvero un lavoro di ricerca che è parte della tesi di dottorato. A gennaio di ogni anno, durante i meetings, università e istituzioni visionano questi dossier e invitano gli studenti a un primo colloquio, superato il quale i candidati vengono chiamati per un fly-out presso l'università o l'istituzione interessata, nel quale presentano se stessi e il proprio obiettivo di ricerca.

→ **Tra i paper di cui lei è autrice ce ne sono alcuni dedicati proprio a illustrare analogie e differenze tra la Bce e la Fed nell'affrontare l'attuale crisi economica. Può sintetizzarci le principali conclusioni a cui l'hanno condotta i suoi studi?**

Negli ultimi anni mi sono occupata in dettaglio delle *unconventional monetary policies* che sono state adottate da tutte le principali banche centrali, incluse la Fed e la Bce, durante il periodo in cui i tassi hanno raggiunto la *zero lower bound*, ovvero la soglia limite dello zero dei tassi nominali. Il modo in cui le due banche centrali operano è differente e anche le politiche sviluppate per dare un adeguamento monetario sono state, almeno in parte, diverse. Negli Stati Uniti, la Fed ha implementato a partire dal 2008 politiche di forward guidance e large-scale asset purchases (LSAPs). In Europa, con un sistema finanziario incentrato sulle banche e la crisi del debito pubblico, la Bce si è dovuta concentrare prima sulle politiche per incrementare la liquidità delle banche e poi sull'acquisto del debito pubblico. Nei miei papers, in collaborazione con John Rogers (economista alla Fed, ndr) e Jonathan Wright (professore al Dipartimento di economia della Johns Hopkins, ndr), ho studiato gli effetti di queste strategie sui mercati finanziari locali e esteri. Le politiche espansive si dimostrano efficaci nel migliorare le condizioni finanziarie, non solo diminuendo i tassi del debito pubblico con il deprezzamento del tasso di cambio e la riduzione del term premium. ■



# La tradizione italiana de

*Che siano startup o aziende rigenerate poco importa, perché a distinguerle sono la cultura del territorio*

di Marina Puricelli @

**E**solo viaggiando lungo lo Stivale che si scoprono i tanti volti del fare piccola impresa in Italia. Trenta di questi hanno dato vita al volume *Il futuro nelle mani* (Egea) altri undici, alumni Bocconi, si raccontano in questo servizio. Sono storie che parlano di una via alternativa al mondo tecnologico e patinato che, dall'Italia stessa alla Silicon Valley, ha creato la fama delle startup. Un modo italiano nel fare impresa, più nostro, originale e dunque, al fondo, più credibile. Non solo startup ma soprattutto imprese ri-create dalle nuove generazioni. Un primo elemento che differenzia queste imprese italiane dai modelli di startup americane riguarda le competenze su cui si basa la neo-nata impresa o l'azienda ri-generata. Nei casi visti, ci sono giovani che fondano la loro idea su un'abilità tecnica o manuale, mentre molte delle startup d'oltreoceano, celebrate dalle cronache finanziarie, hanno per protagonisti dei ricercatori e sono di fatto degli spin-off universitari a prevalenza tecnologica. Come si può facilmente comprendere, per sviluppare la capacità di fare, c'è bisogno, oggi come ieri, di molto esercizio, ragion per cui, lo studio viene costantemente integrato con la pratica lavorativa.

Questa distintiva capacità di fare è molto lontana dalle conoscenze e competenze degli startupper fuoriusciti dal mondo della ricerca accademica. Una seconda differenza riguarda l'origine e la velocità della crescita nella fase di avvio. Le aziende analizzate, in prevalenza impegnate in set-



MARINA PURICELLI  
Docente in Bocconi  
e in SDA Bocconi, la sua  
attività di ricerca  
si concentra  
sullo sviluppo  
manageriale delle pmi

tori manifatturieri tradizionali, hanno tempi di maturazione più lunghi e il loro successo si decreta necessariamente su orizzonti temporali più estesi. Questa dinamica, letta secondo la linea di pensiero che s'ispira alle esperienze americane, non sarebbe giudicata positivamente perché una caratteristica vincente di quel modello è la crescita esponenziale fin dai primissimi anni di vita. Un eventuale giudizio negativo sulla lentezza della crescita in questi casi non terrebbe in giusta considerazione le caratteristiche dei settori analizzati, non adatti a un'impennata fulminea come avviene di norma nel mondo delle tecnologie informatiche o digitali. Prendere a riferimento quelle dinamiche di crescita e usarle come metro per misurare la bontà di progetti imprenditoriali avviati in settori come il chimico, il tessile o l'agroalimentare, risulta quanto meno fuorviante.

## → I MARATONETI DEL BELPAESE

Le diversità di comparto mettono in luce una terza differenza utile per delineare una via italiana alla creazione o alla rigenerazione di impresa che riguarda il concetto di innovazione. Le startup leggendarie sono centrate su un concetto di innovazione in cui la dimensione tecnologica è la sola a contare. I casi analizzati dimostrano invece che si può raggiungere una notorietà di nicchia anche a livello internazionale puntando su cambiamenti e dunque facendo innovazione ad ampio spettro nel prodotto, nel design, nella distribuzione o



# el fare (micro) impresa

*territorio e l'impegno in settori tradizionali. Un modello che viene dal passato ma guarda al futuro*

nella comunicazione coerentemente alla vocazione e alla specializzazione manifatturiera del nostro paese. Una quarta differenza può poi essere rintracciata nell'evoluzione della figura dello startupper americano rispetto al fondatore italiano. I giovani imprenditori del primo tipo sono visti come centometristi che devono dare il massimo nello sprint iniziale per

poi eventualmente, una volta ripagati dei loro sforzi con somme cospicue, buttarsi a capofitto in un'altra impresa o in qualche caso, quando le somme sono davvero importanti, dedicarsi alla filantropia sociale o culturale. Nei casi di successo italiani, per tutte le diversità già evidenziate, l'imprenditore assomiglia di più a un maratoneta, che attraverso la costanza e l'approfondimento raggiunge la massimizzazione del risultato economico nel lungo periodo. Un'ultima differenza, da non trascurare per questo, riguarda il contesto finanziario italiano rispetto a quello americano. Le aziende incontrate crescono inizialmente solo sulla base dell'autofinanziamento: non ci sono venture capital o private equity pronti a supportarla. È mancato un contesto finanziario, pronto ad iniettare una robusta dose di mezzi monetari nei primi anni di vita. Le startup alle quali ci si vorrebbe ispirare, invece, si muovono in uno scenario molto più ricco di opportunità finanziarie a partire dal mercato azionario. Se non si riconosce questa diversità, si rischia di alimentare utopie e conseguenti disillusioni o di offrire, agli aspiranti imprenditori, l'alibi dell'immobilismo, nell'attesa che il nostro sistema evolva e da periferico qual è diventato centrale come quello americano. Quello che la realtà fa emergere non sono eroi da copertina ma giovani che, per un desiderio di riscatto o di espressione personale, si sono mossi indipendentemente dai presunti vincoli del contesto, facendo i conti con le caratteristiche del terreno di gioco in cui si sono trovati a voler fare impresa. ■



## Un'Academy per gli artigiani

Paolo Preti, professore di SDA Bocconi School of Management, spiega l'importanza per le pmi di ricevere adeguata formazione nel loro sviluppo, anche grazie all'appoggio delle associazioni di categoria. Tra queste, Confragianato, con la quale la business school della Bocconi ha avviato una specifica Academy.



# Famiglia e territorio: due valori che

Puntano sul rapporto con il cliente e arrivano in tutto il mondo: 11 giovani imprenditori che hanno



## DAVIDE ALÌ

La chimica dopo la chimica



Un diploma di perito elettronico e telecomunicazioni, un'esperienza all'estero nel campo dell'automazione degli impianti industriali, il genitore titolare di un'azienda chimica, un destino tracciato, quello di prendere in mano l'impresa paterna. E invece Davide Alì ha dovuto ricominciare daccapo. Lavora con il padre quando questi nel 2010, consci d'essere malato, gli suggerisce di frequentare il programma di SDA Bocconi *Di padre in figlio* pensato per chi ha maturato esperienza d'azienda senza avere ancora raggiunto ruoli di responsabilità. Alla morte del padre, Davide vende le sue quote e continua a lavorare nella medesima società come dipendente. Insoddisfatto, però, lascia dopo due anni per fondare una nuova società. Oggi Alì ha 39 anni ed è a capo di Blu alichim, azienda chimica con sede operativa a Corsico (MI) con due dipendenti, una decina di collaboratori e quasi mezzo milione di euro di fatturato annuo. «Sono fiero di avere raggiunto questi risultati ripartendo da zero». Blu alichim produce detergenti e disinfettanti su quattro fronti: alimentare (lavorazione delle carni, trasformazione del latte, beverage), zootecnico (allevamenti), professionale (alberghi, ristoranti, bar), trattamento delle acque (piscine e centri benessere). La qualità del prodotto è essenziale, ma Alì è convinto che la chiave per essere competitivi per un'azienda medio-piccola è l'assistenza al cliente. «La flessibilità è fondamentale. Il rapporto con il cliente crea valore». Per questo motivo, oggi Blu alichim non fornisce solo prodotti, ma anche servizi fra cui corsi di formazione. «Per battere la crisi stiamo sviluppando prodotti ecologici funzionali, in grado di superare i limiti d'efficacia dei detergenti bio. E pensiamo alla salute del

personale realizzando prodotti privi di cloro in grado di garantire massima disinfezione. Tutte iniziative che ci permettono di competere con gruppi ben più grandi del nostro, che investono in ricerca cifre per noi proibitive».



## MARCO FAZZINI

Vestire la casa puntando all'innovazione

Ha studiato filosofia e non se ne pente. «Un buon imprenditore deve essere anche un buon stratega e la filosofia aiuta». Marco Fazzini (a sinistra nella foto) ha 40 anni e lavora nell'azienda di famiglia, la Fazzini di Cardano al Campo, in provincia di Varese. Si occupa di biancheria per la casa dal 1976, ma la sua storia risale fino ai primi del Novecento, quando i nonni erano impegnati nelle attività di ricamificio e produzione tessile. «Non ci limitiamo a continuare la loro tradizione. Oggi avere uno spirito artigianale significa conoscere di persona clienti, fornitori, dipendenti,



avere le mani in pasta. Ma i tempi richiedono di non rimanere in una dimensione ristretta. Vuol dire ragionare in termini industriali e integrare il know how acquisito generazione dopo generazione con l'innovazione». E così Marco ha introdotto novità tecnologiche nella fase di produzione, nella raccolta degli ordini, nella vendita on line. Dal 2000 si dedica a tempo pieno alla Fazzini Srl con il fratello Paolo, una scelta determinata

dalle vicissitudini famigliari. Per farlo ha cominciato a studiare da autodidatta come si legge un bilancio o si interpretano i flussi di cassa prima di frequentare un master di SDA Bocconi. «Era fatto su misura per me. Mi ha fornito un ordine mentale, un pensiero strategico». Nel 2015 la Fazzini, che ha 20 dipendenti, ha fatturato 9 milioni e mezzo di euro, con una crescita dei ricavi del 15% rispetto all'anno precedente. «Puntiamo alla fascia medio-alta di mercato. Mentre i nostri principali concorrenti stanno perdendo negozi e i monomarca sono quasi scomparsi nel nostro settore, noi lanciamo il nostro progetto di retail, con un flagship store a Brera, a Milano, altri punti in franchising in varie città, la licenza La Perla Home per la produzione e distribuzione in giro per il mondo. Il retail è uno dei modi migliori per investire sul marchio, amplia i canali di vendita, è un'ottima forma di comunicazione, serve ad affermarsi come brand. Avere una cultura manifatturiera oggi significa coniugare spirito artigianale ed efficienza industriale».



## ALBERTO MARIANI

Affreschi dalle pareti al web



La sfida quotidiana di un artigiano è portare il cliente nel suo laboratorio, anche in modo virtuale. Alberto Mariani, 35 anni, l'ha imparato piuttosto velocemente, complici un lutto e una crisi drammatica. Laureato in Economia aziendale in Bocconi, era impegnato in un trimestre di scambio all'estero quando è mancato il padre, titolare dell'azienda di famiglia con sede a Brescia. Dal 2003 l'attività è quindi passata nelle mani di Alberto e dei suoi fratelli Alessandro e Laura. Fondata nel 1963, Mariani Affreschi si occupa della produzione artigianale di affreschi. Gli artigiani dell'impresa lo fanno presso i clienti, in modo tradizionale, oppure nei propri laboratori usando la tecnica francese dello strappo che consente di trasferire l'affresco su una tela che può essere poi incollata a muro o fissata su telaio. «È una tecnica antica che mio padre ha avuto l'intuizione di usare con desti-

# diventano successo

studiato in Bocconi si raccontano. E dicono: *Io rifarei*



## RICCARDO MARIANI

### Il mal d'Africa? Non è solo trucco



Riccardo Mariani ha sempre conosciuto il suo destino lavorativo: entrare nell'azienda di famiglia con sede a Desio e lavorare gomito a gomito con il padre. «E a chi mi dice che ho avuto la pappa pronta rispondo che la pappa va tenuta calda, ed è più difficile di quel che si pensa». Per prepararsi frequenta il percorso di SDA Bocconi *Di padre in figlio* ed entra subito in P&C Products. Fondata nel 1994, la società ha 15 dipendenti ed è specializzata nella realizzazione di prodotti cosmetici per conto terzi in private label. Il 98% della produzione è per il mercato estero, il core business è nell'Africa occidentale e centrale: dalla Costa d'Avorio al Gabon passando per la Nigeria. Lì trovano mercato in particolar modo i prodotti per schiarire la pelle, una nicchia che coltivano appoggiandosi a distributori africani. I principali competitor sono inglesi, indiani e cinesi, sul mercato sono presenti con marchi locali i colossi Nivea e Unilever. «Ci sentiamo come Davide contro Golia», spiega Mariani, 25 anni. «La nostra forza è il full service: ci occupiamo di tutto, dalla formulistica alla parte grafica». Il contesto è difficile a causa di instabilità politica, i prodotti sono oggetto di contraffazione e nel periodo in cui l'euro era molto forte i clienti sono andati a cercare fornitori in India e in Cina. «Dalla nostra abbiamo la qualità del made in Italy. È un grande valore aggiunto, tant'è che i nostri clienti lo enfatizzano chiedendoci di mettere il tricolore sulle confezioni. Oggi avere una cultura manifatturiera significa fare continui investimenti in tutti i settori, dalla creazione di formule al rinnovamento dei macchinari fino all'informatizzazione. E poi puntare sulla personalizzazione dei prodotti. Proporsi come partner dei clienti e non come semplici fornitori. Abbiamo imparato a interacciarci con i ministeri della salute degli stati africani. Non abbiamo un ufficio commerciale. Io e mio padre andiamo in giro per il mondo alla ricerca di nuovi partner, di recente in Iran e in Giamaica. Seminiamo in continuazione sapendo che ne raccoglieremo i frutti dopo un anno o più. Siamo figli della cultura manifatturiera del nostro paese, facciamo quello che i manager delle multinazionali non sono disposti a fare: ci sporchiamo le mani».



## ALBERTO GUERRIERI

### Oltre il lavoro nei campi



nazione commerciale e che oggi è nelle mani dei nostri collaboratori, una decina in tutto. I clienti sono rivenditori, negozi d'arredamento, architetti, studi di progettazione, ma anche privati. Realizziamo solo affreschi nuovi, in stile classico e moderno, da catalogo o su soggetto del cliente. Sono tutti pezzi unici». Alberto si occupa della parte amministrativa, della comunicazione via web e del mercato estero. «Ma come in ogni azienda famigliare, si fa un po' di tutto». La crisi li ha colpiti duramente: il 50% dei loro clienti hanno chiuso. L'azienda ha reagito inserendo nuove linee con un rapporto qualità-prezzo adatto al mercato al dettaglio e puntando su fasce di prodotto di qualità elevata. «Esercere artigiani significa essere elastici. Un tempo si lavorava con articoli standardizzati, oggi si realizzano opere su misura. È l'unico modo per assicurarsi commesse all'estero. L'artigiano, oggi, è un buon amministratore che all'occorrenza si tira su le maniche». Ora la sfida è l'e-commerce e migliorare la comunicazione web. «Se il cliente non può venire in laboratorio a vedere con i suoi occhi come lavoriamo, possiamo portare il laboratorio a casa sua, per far gli capire come nasce un prodotto artigianale».

Le prime cose che saltano all'occhio accedendo al sito dell'Azienda Agraria Guerrieri sono gli slogan Orgogliosi di essere agricoltori dal 1800 e Cinque generazioni di vita dedicate alla terra e all'uomo. Alberto Guerrieri, 29 anni, rappresenta la sesta generazione. Laureato in Economia aziendale in Bocconi, è entrato subito a far parte dell'azienda di famiglia che si trova a Piagge, a una ventina di minuti da Fano (PU). Davanti a sé vede una grande sfida: comuni-

care in modo efficace competenze e valori del suo territorio. Gestita dal padre con la sorella di Alberto e 25 collaboratori, la Guerrieri controlla l'intero processo che va dalla coltivazione di 207 ettari di terreno alla produzione di vino, olio e pasta artigianale venduti attraverso i canali della ristorazione, della distribuzione locale, dell'export. «Il controllo della filiera è fondamentale. Chi si limita a produrre materie prime non lavorate

fatica a realizzare plusvalore. Noi abbiamo deciso di chiudere il ciclo lavorativo e ampliare la gamma dei prodotti in ottica export. E proprio l'aumento della visibilità all'estero ci ha permesso di fare investimenti e inaugurare un nuovo frantoio». La modernità passa attraverso una comunicazione più incisiva, in grado di trasmettere al consumatore i valori di ogni singola coltivazione. Da quando è in azienda, Guerrieri si è occupato anche dell'analisi delle vendite, un aspetto cruciale che a volte i piccoli produttori tendono a sottovalutare. «Il settore primario non ha la forza di un tempo, il sistema di quotazione dei prezzi non permette di valorizzare le materie prime, le piccole aziende spesso non sono in grado di comunicare i valori di un prodotto alimentare italiano rispetto a uno ucraino o polacco. La soluzione è svincolarsi dal sistema e non lasciare a terzi la lavorazione del prodotto. Le generazioni che mi hanno preceduto hanno fatto un gran lavoro, ma non possiamo più permetterci di essere rigidi quanto i nostri antenati. Dobbiamo ascoltare le esigenze del consumatore finale ed essere flessibili. Solo così potremo restituire dignità al settore e riaffermare l'orgoglio del saper fare».



## ALESSANDRO MARZADRO

### Distillati d'innovazione

Lavorare nell'azienda di famiglia significa trovarsi a fare i conti con il ricambio generazionale. Lo sa bene Alessandro Marzadro, 30 anni, nipote dei fondatori dell'omonima distilleria. Diplomato in ragioneria, si laurea all'Università di Scienze gastronomiche di Pollenzo (CN) ed entra in azienda nel 2009. Intanto frequenta il corso Di padre in figlio di SDA Bocconi. «Così ho affrontato in modo razionale la complessità delle tematiche connesse al cambio generazionale. La sfida, ora, è sviluppare un team in grado di guidare un'azienda che fino a cinque anni fa aveva un solo uomo al comando». Marzadro distilla grappa nei pressi di Novigaredo (TN) dal 1949. All'epoca c'era solo un piccolo alambicco in casa e un sidecar per distribuire le bottiglie nei paesi limitrofi. Oggi ha un fatturato di 18 milioni di euro e una rete vendita di 120 agenti. «In Italia il consumo in litri tende a calare del 5 - 6% l'anno a fronte di un fatturato in crescita. Si beve meno, ma si è disposti a spendere di più. Dal consumo funzionale siamo passati a uno emozionale». Alessandro si occupa del mercato estero, che vale un quarto del fatturato. «Cerco di replicare l'approccio sperimentato in Italia: si parte dalle enoteche e dalla ristorazione per formare il consumatore e fargli comprendere che una grappa di fascia alta è un'alternativa a rum e whisky, per poi passare alla vendita al dettaglio». All'inizio degli anni 2000 il concetto di grappa invecchiata ha cambiato il mercato: se un tempo l'arco alpino consumava il 70% della grappa italiana, oggi Lazio, Campania e Puglia sono consumatori più forti di Trentino e Veneto. «Avere una cultura manifatturiera significa avere il controllo del proprio prodotto. Oggi tre distillerie forniscono il 70% del distillato italiano in ragione del fatto che produrlo costa il 30% in più che comprarlo. Noi continuamo a essere produttori per offrire una grappa unica dal punto di vista organolettico, difendere la nostra identità, comunicarne il valore». Ecco allora iniziative di marketing esperienziale come le visite alla distilleria, da cui transitano 60 mila persone l'anno. Intanto, vengono sviluppate nuove tecniche. «Di recente abbiamo messo a punto l'affinamento non più in botti di legno, ma di terracotta. È uno dei piccoli cambiamenti costanti che ci permettono di fare evolvere il prodotto senza stravolgerne il carattere tradizionale».



## LINDA PITTOFRATI

### Puntare sul vintage con modernità



Linda Pittofrati è uscita dal corso di laurea in Economia per le arti, cultura e comunicazione della Bocconi con l'obiettivo di lavorare in una grande azienda, immaginando per sé una carriera all'interno di un gruppo strutturato. Oggi, a 23 anni, invece lavora con il fratello e con altri tre collaboratori in una piccola società dov'è stata caricata immediatamente di grandi responsabilità. Non era il suo piano. Subito dopo la laurea, Linda è volata a Parigi per uno stage come social media intern al festival cinematografico indipendente Écu, ma una volta tornata in Italia, il fratello Claudio le ha chiesto di lavorare nel suo studio milanese di interior design Leclettico dove oggi Linda è executive and production assistant. «Mio fratello colleziona pezzi di modernariato e vintage da quando ha 20 anni», spiega. «All'incirca otto anni fa ha iniziato a noleggiare i pezzi della sua collezione per shooting fotografici e set cinematografici. Oggi Leclettico non si occupa più solo di noleggio, ma anche di progettazione e realizzazione di allestimenti per eventi e sfilate di moda. Se sei piccolo devi sforzarti di essere unico. Perciò non ci limitiamo a noleggiare pezzi d'arredamento vintage come molti altri. Grazie all'aiuto di artigiani brianzoli li restauriamo e li modifichiamo. Poi li rendiamo visibili nel nostro magazzino, in modo che il cliente possa scegliere l'allestimento vedendoli di persona e non su un catalogo. Offriamo un pacchetto completo che comprende l'intera produzione dell'evento, dall'art direction al catering. La sfida è continuare ad essere creativi, reinventare i pezzi d'arredamento, restare al passo con l'evoluzione del gusto». Due anni dopo la laurea, Linda non si pente della sua scelta. «Lavorando a ritmi accelerati, in poco tempo ho imparato tantissimo da una piccola azienda che riesce a interfacciarsi con marchi importanti e piccoli artigiani».



## SABRINA PIUMATTI

### L'etica del lavoro che sposa l'ecologia

Da adolescente passava le estati nell'azienda di famiglia, tre mesi l'anno a dare una mano al padre presso la sua società di servizi ecologici di Bra, in provincia di Cuneo. Non stupisce che oggi consideri l'azienda una grande famiglia. Hanno all'incirca la stessa età: Sabrina è nata nel 1988, Bra Servizi nel 1989. «Ho vissuto l'intera storia dell'impresa, da quando c'era solo mio padre e non c'erano i soldi per mangiare perché si investiva ogni risorsa nell'azienda fino a oggi, che abbiamo 140 dipendenti, 200 automezzi e 150 mila mq di stabilimento. Grazie a un corso in SDA Bocconi ho imparato a vedere con nuovi occhi il funzionamento dell'azienda». Bra Servizi si occupa di trasporto, stocaggio, trattamento e smaltimento di rifiuti per il pubblico e il privato. Quando comincia a lavorarci nel 2010, Sabrina è assegnata all'ufficio logistica, poi in quello commerciale. Fa un po' di tutto, dalle uscite a bordo dei camion all'alba alla fatturazione, dagli acquisti alle riparazioni. Da un anno circa è responsabile delle risorse umane, una posizione prima inesistente, nata dopo la crescita propiziata da alcuni appalti vinti. Cresciuta a pane e lavoro, crede nell'etica lavorativa che il padre le ha insegnato. «Era disponibile 7 giorni su 7, 365 giorni l'anno. La chiave per il successo sta nell'aggiornamento costante delle tecnologie e nell'offerta di servizi che sollevano le aziende clienti da impegni e responsabilità. Abbiamo istituito, per esempio, il primo deposito italiano di prodotti alcolici». E conclude, sorridendo: «Abbiamo una forte presenza femminile, per essere una società di servizi ecologici. A ricordarlo a mio padre ci sono i colori aziendali: giallo e fucsia, come la casa di una Barbie».





## ADELE RAVASIO

### Dalla Valtaleggio all'Australia



Finita la stagione scolastica, le compagnie di classe si davano appuntamento per giocare, lei dava una mano ai genitori nell'azienda di famiglia dove si producono e stagionano formaggi di montagna secondo i principi tradizionali della Valtaleggio, nella bergamasca. «Parlare dei miei formaggi quasi mi emoziona, perché conosco il lavoro, la cura, il mondo in cui nascono». Adele Ravasio, 31 anni, laureata in Comunicazione, ha frequentato il master per le pmi in SDA Bocconi che, dice, «mi ha dato metodo e visione». Casarigoni, così si chiama l'azienda, non possiede stalle, ma è specializzata nell'affinamento dei formaggi di fascia media-alta, venduti tramite grossisti e private label. Adele si occupa tra le altre cose di export, che copre il 60% della produzione perché, dice, «l'Italia è un mercato battagliato dove si è costretti a fare la lotta sui prezzi, mentre in Nord Europa, Stati Uniti, Giappone e Australia il cliente è disposto a pagare la qualità. Avere una cultura manifatturiera significa tutelare il territorio. Ecco perché abbiamo scelto di continuare a lavorare in Valtaleggio e non trasferirci a Bergamo, nonostante le difficoltà logistiche, le strade strette, la neve. Essere artigiani oggi significa non cedere alla standardizzazione, salvaguardare i prodotti, lavorare con le mani». Il suo motto è: la tradizione è un'innovazione che ha avuto successo. «L'artigianalità va interpretata con innovazione. Non bisogna fare le cose come cent'anni fa». Un tempo si stagionava il taleggio all'interno delle grotte in casse di legno. Oggi viene usata una struttura interrata che replica i benefici delle pietre ed è facilmente sanificabile per avere un prodotto che a livello organolettico si avvicina a quello storico, ma è più sano. «Gli artigiani oggi devono capire che hanno fra le mani grandi valori che potrebbero comunicare in modo efficace, e non ridursi a fare i contoterzisti».



Quello che Marina Puricelli racconta in *Il futuro nelle mani. Viaggio nell'Italia dei giovani artigiani* (192 pagg.; 19,90 euro; 10,99 e-pub) è un diario che raccoglie 31 storie di giovani che hanno deciso di fare impresa in Italia,

in questi anni, nonostante tutto. Ragazzi e ragazze, quasi tutti sotto i 35 anni, alcuni fondatori e molti prosecutori d'impresa.



## CRISTIAN SARONNI

### L'artigiano del colore



Quando si ritrova con gli ex compagni della Bocconi, due bancari, un commercialista, un dottorando e un auditor, li prende bonariamente in giro: «Vi rendete conto che sono l'unico fra di noi che produce qualcosa?». Eppure mettersi a capo dell'azienda di famiglia non rientrava nei suoi piani. «Percepivo l'attività manifatturiera come un lavoro di serie B». Saronni ha 31 anni e la società che dirige, la PV Color di Pianengo (CR), ne compie 30. Ha 11 dipendenti e produce stucchi e prodotti vernicianti per l'edilizia e l'industria. Un investimento nel 2007 su un impianto che produce stucchi in pasta ha aperto la via per l'export e oggi Cristian è arrivato in 15 paesi. «In un settore in cui le multinazionali la fanno da padrone, noi siamo specializzati in prodotti artigianali. È la chiave per stare sul mercato. Quando presento l'azienda a un cliente dico sempre: noi siamo specializzati nelle rotture di scatole, ovvero facciamo tutto quello che gli altri non vogliono fare». La sfida è continuare ad essere competitivi in un mercato in mutazione. «La nostra storia ci ha aiutati. La mancanza di mio padre ci ha costretti a riprogrammarci rendendoci più elasticci, pronti a gestire un cambiamento esogeno come la crisi economica degli ultimi anni che ha depreso il mercato edilizio». Nove anni dopo la scelta di guidare l'azienda, Saronni non cambierebbe il suo lavoro con nessun altro. «Avere una cultura manifatturiera, oggi, significa tornare a pensare a come si fanno le cose. Ideare il prodotto, svilupparlo, testare le prime applicazioni, arrivare alla prova industriale e poi commercializzarlo sul mercato è un processo gratificante. In Italia siamo forti nella manifattura e straordinariamente capaci di fare cose geniali. Perché lo dimentichiamo?».



## GUALBERTO RICCI CURBASTRO

### L'olio? In Giappone è vero lusso

È cresciuto tra i filari di Franciacorta in una famiglia di agricoltori da 17 generazioni, produttori storici di quella zona del bresciano, tra i soci fondatori del consorzio e della denominazione Franciacorta. Gualberto Ricci Curbastro ha 24 anni e frequenta l'ultimo anno di specialistica in Management in Bocconi. Il suo obiettivo è dedicarsi all'azienda vitivinicola familiare fondata nel 1870. In parte già lo fa: per ora si occupa di accoglienza al pubblico, attività esterne, fiere, degustazioni, presentazioni. Dedicarsi a 26 ettari di vigneti e a un'azienda che produce 200mila bottiglie l'anno potrebbe bastare, e invece Ricci Curbastro lavora a un altro progetto. Ha ereditato con i fratelli un'azienda agricola in Toscana, quattro dipendenti che producono uva e olio d'oliva per la vendita diretta. «Si trova a Cerreto Guidi, appena al di fuori della zona del Chianti. È una cosa rara, se non unica: 100 ettari di terreno su uno stesso crinale. Ma oramai in Italia con l'olio non si fa profitto: i costi di lavorazione sono alti, il prezzo al litro decisamente basso. E allora ho deciso di guardare fuori dall'Italia. Sto lavorando per imbottigliare e vendere il prodotto in Giappone attraverso un importatore. Lì l'olio è un prodotto di lusso: per una bottiglia da mezzo litro, che per quel mercato è lo standard, il consumatore è disposto a spendere anche 25, se non 30 euro. Neanche una bottiglia di Franciacorta produce un tale ricavo in Giappone». Prima di dedicarsi alle aziende di famiglia Ricci Curbastro ha lavorato per sei mesi presso Pernod Ricard, un periodo che gli è servito non solo per fare esperienza, ma anche per comprendere la sua vera vocazione: portare i prodotti di casa in giro per il mondo. «Nel lavoro artigianale c'è un potenziale enorme, dobbiamo imparare a valorizzarlo prima che scompaia del tutto. E per farlo dobbiamo convincerci che non possiamo più curare solo il nostro orticello, dobbiamo aprirci al mondo. L'innovazione non passa solo attraverso la modernizzazione dei processi produttivi, ma anche e soprattutto dalla comunicazione. Il settore agricolo ha bisogno di professionisti in grado di trasmettere un'immagine fatta di storia e tradizione, ha bisogno di un racconto che trascenda il prodotto. Un tempo c'era l'idea che il lavoro finiva una volta che si era prodotto un vino di qualità. Oggi non è più così. Il prodotto è la base di partenza: questa è la sfida».



# La cultura del mobile

*Il mercato dell'arredamento deve cambiare pelle. Qual è il ruolo della più importante fiera di settore?*

di Antonio Catalani @

**D**al 12 al 17 aprile Milano sarà la capitale mondiale dell'arredamento e del design. La 55esima edizione del Salone del mobile ed oltre mille appuntamenti in città richiameranno operatori del settore e giornalisti da tutto il mondo. Le previsioni in termini di visitatori sono rosee: si attendono 300mila operatori, dei quali il 30% proviene dall'estero, e oltre 30mila clienti che affolleranno l'area fieristica nel weekend di chiusura, l'unico nel quale gli spazi sono aperti al pubblico. Come sempre non si conosce il valore economico generato dall'evento, certo è che per albergori, ristoranti e taxi è una settimana ricca, forse la più importante per il turismo d'affari, da quando la moda ha concentrato la sua attenzione sul business vero e proprio, più che sulla pura immagine.

Dal punto di vista delle aziende, pure se il 2015 chiude con un timidissimo zero virgola, per altro non ancora definitivo, il percorso per recuperare è impervio. In 5 anni i consumi sono crollati del 35% circa (-4,7 miliardi), l'import è cresciuto del 15 (400 milioni) e l'export ha solo in parte compensato con un +16% (1,5 miliardi). La perdita è evidente e sostanziosa. Dal punto di vista della distribuzione la situazione in Italia appare ancora più critica poiché, al calo del mercato interno, è corrisposto un aumento significativo della grande distribuzione. La sola Ikea nello stesso periodo in Italia ha fatto segnare un +10% con ricavi per 1,5 miliardi ed una quota di mercato stimata attorno all'11%. Il settore, insomma, sia dal punto di vista dei produttori che dei rivenditori non versa certo in buone acque. In realtà ci sono segmenti di domanda che crescono e che non riusciamo a presidiare adeguatamente, il contract e le forniture per esempio: si tratta di un mercato internazionale che va dal residenziale all'alberghiero, agli uffici. Ha una dimensione difficile da stimare, superiore al mercato che passa attraverso i punti vendita, ma a mala pena il prodotto italiano rappresenta pochi punti percentuali. La difficoltà che troviamo è prima di tutto culturale: dal listino si deve passare a offerte basate su costi di produzione per lotti, dal product al project management, dal prodotto al servizio, insomma si tratta di veri e propri business model diversi che richiedono organizzazione e figure professionali diverse. Il cambiamento culturale è certamente il cambiamento più difficile. Il settore italiano dell'arredo è quello che è. È il risultato della sua storia e della sua cultura, insomma di quello che sono stati e sono i suoi attori. Per tornare a crescere non possiamo aspettare che il mercato cambi, non vi è alcuna certezza che tornino gli anni d'oro. Bisogna cambiare la cultura delle aziende, si può fare, ma chi sarà a stimolare e guidare il cambiamento?

Forse anche per chi organizza il Salone del mobile è il momento di rispondere a questa domanda. ■



ANTONIO CATALANI  
Docente di creativity and management all'Università Bocconi



*I ricercatori che  
espatriano  
contribuiscono a  
trasferire nel  
paesi di origine?  
Sì se il passaporto  
è cinese o sud  
coreano.  
No se è europeo*

## Paese che lasci,

di Stefano Breschi @

**U**n aspetto troppo spesso ignorato nelle discussioni sul tema delle migrazioni è che i tassi di emigrazione sono in generale molto più elevati fra i lavoratori qualificati e che una quota crescente della migrazione totale riguarda persone in possesso di un titolo di laurea o superiore. In quale misura, l'impoverimento di capitale umano causato dalla cosiddetta fuga dei cervelli può essere compensato, oltre che dalle rimesse finanziarie, dall'incremento dei flussi di conoscenza e di capitale sociale, che possono derivare dai legami fra il paese di origine e la comunità di espatriati?

Rispondere a questo genere di interrogativi, per quanto rilevanti, è piuttosto difficile a causa della mancanza di solida e sistematica evidenza empirica, e gli studi esistenti sono ancora pochi e limitati a casi specifici. In un recente [articolo scritto con Francesco Lissoni e Ernest Miguelez e il supporto tecnico di Gianluca Tarasconi](#), questi temi sono affrontati utilizzando una nuova base dati relativa a inventori residenti negli Stati Uniti (ossia la destinazione più importante di scienziati e ingegneri che espatriano) responsabili di domande di brevetto presso l'Ufficio europeo dei brevetti nel periodo 1980-2010. L'analisi ha considerato dieci paesi di provenienza degli inventori, di cui cinque europei (Francia, Germania, Italia, Polonia e Russia) e cinque non europei (Cina, Giappone, India, Iran, Corea del Sud).



# effetto diaspora che crei

Allo scopo di comprendere in quale misura gli inventori espatriati negli Stati Uniti contribuiscono a trasferire conoscenze nei rispettivi paesi di origine, lo studio ha considerato le citazioni ottenute dai brevetti di questi inventori. Più specificamente, si è cercato di rispondere a due domande. Primo, in quale misura gli inventori espatriati tendono a citare in prevalenza i brevetti di altri inventori espatriati provenienti dal medesimo paese? Rispondere a questa domanda è utile a comprendere se e quanto i ricercatori all'estero diano luogo a un effetto diaspora, ossia formino una comunità coesa e compatta che condivide e diffonde conoscenza al proprio interno. Secondo, in quale misura i brevetti prodotti da inventori espatriati tendono a essere citati in modo prevalente da inventori residenti nel loro paese di provenienza? La risposta a questo interrogativo serve a capire se e quanto un paese riesca ad attingere in maniera privilegiata alla conoscenza prodotta dalla propria diaspora di ricercatori all'estero.

## → LE COMUNITÀ NON SONO TUTTE UGUALI

I risultati ottenuti mostrano che le comunità di ricercatori all'estero appaiono compatte e coese, ossia evidenziano quello che abbiamo chiamato effetto diaspora, solo nel caso di Cina, India, Corea del Sud e Russia. Nessun effetto significativo è stato riscontrato per gli altri paesi



STEFANO BRESCHI  
Professore ordinario  
del Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi, insegnava  
economia dei settori  
industriali

europei. Per quanto riguarda, invece, la capacità degli inventori espatriati di trasferire conoscenza verso il proprio paese di origine, gli unici paesi che evidenziano un guadagno netto sotto questo profilo sono la Cina, la Corea del Sud e la Russia. Mettendo insieme tali risultati, si evince che una comunità coesa di ricercatori all'estero, come nel caso spesso citato dell'India, rappresenta una condizione forse necessaria, ma non sufficiente per attendersi significativi trasferimenti di conoscenza dalla propria diaspora. Per quanto riguarda, inoltre, i paesi europei, fra cui l'Italia, la perdita di capitale umano dovuta all'espatrio di ricercatori non pare dar luogo ad alcun effetto compensativo in termini di trasferimenti di conoscenza dai paesi di destinazione a quello di origine.

È possibile che la diversa composizione demografica delle comunità di ricercatori espatriati (relativamente più recente quella asiatica, rispetto a quelle europee), così come i differenti canali di migrazione (attraverso il sistema educativo nel caso asiatico e russo, e tramite imprese multinazionali nel caso europeo) svolgano un ruolo importante nello spiegare le differenze riscontrate fra paesi. Tuttavia, è solo una migliore comprensione di questi aspetti che permetterà di formulare indicazioni per i policy-maker sul modo più efficace per tramutare la fuga dei cervelli in un guadagno per i paesi che tali cervelli producono. ■



*Organizzazione  
del lavoro,  
responsabilità  
familiari, cultura  
nazionale e  
politiche  
pubbliche pesano  
sulla  
partecipazione  
delle donne  
al mercato del  
lavoro e sui livelli  
retributivi*

di Alessandra Casarico @

## In Italia la rivoluzione silenziosa è ancor...

In Italia i differenziali di genere nel mercato del lavoro sono significativi. A partire dagli anni '90 e fino a inizio crisi, l'occupazione femminile era cresciuta a un ritmo maggiore di quella maschile, garantendo una riduzione nei differenziali occupazionali di genere. La crisi ha rafforzato questo processo, grazie però a un calo nell'occupazione maschile più accentuato rispetto a quella femminile. I dati degli ultimi mesi sembrano indicare nuovamente un'apertura del differenziale, con un'occupazione femminile che gravita da anni attorno al 47% e che continua a essere maggiormente concentrata nel lavoro a tempo determinato rispetto a quella maschile. Anche sul fronte dei differenziali salariali le notizie non sono migliori: sebbene siano diminuiti nel tempo, in linea con quanto si osserva negli altri paesi Ocse, a partire dagli anni 2000 la riduzione si è fermata e negli ultimi anni, in particolare, non ha coinvolto la parte alta della distribuzione dei salari, accentuando quindi il fenomeno del soffitto di cristallo.

Claudia Goldin, economista americana, anni fa aveva coniato il termine rivoluzione silenziosa per indicare l'incremento nell'istruzione femminile e il significativo aumento della partecipazione delle donne, in particolare sposate, al mercato del lavoro. Un cambiamento lento, silenzioso ma dirompente per l'economia e la società americana. Più di recente si è interrogata su che cosa ancora manchi negli Stati Uniti al completamento della rivoluzione silenziosa e al raggiungimento della convergen-



ALESSANDRA CASARICO  
Professore associato  
presso il Dipartimento di  
analisi delle politiche e  
management pubblico  
della Bocconi

za tra i generi e ha individuato nell'organizzazione del lavoro l'ultimo scoglio da superare. Smettere di remunerare in modo esagerato le lunghe ore di lavoro e la disponibilità a lavorare in orari particolari aiuterebbe più di ogni altra cosa, a suo giudizio, il raggiungimento dell'equilibrio di genere sul mercato del lavoro. Cambiamenti in questa direzione sono avvenuti negli Usa in alcuni settori, per esempio quello della tecnologia o della salute, dove si è osservato un miglioramento nella posizione professionale delle donne, ma molto meno in altri, come la finanza, il business e le professioni legali.

### → A OGNI SETTORE IL SUO WELFARE AZIENDALE

Sicuramente anche in Italia quello dell'organizzazione del lavoro è un ingrediente cruciale: le modalità all'interno delle imprese definiscono le opportunità per le famiglie di realizzare quell'equilibrio tra lavoro e cura che è essenziale per il benessere e per la realizzazione individuali. Orari di lavoro, flessibilità nell'organizzazione, mentoring e tutoring per la crescita professionale, in particolare delle donne, disponibilità di servizi di welfare aziendale sono alcuni elementi su cui agire per rendere l'organizzazione del lavoro più favorevole al raggiungimento di un equilibrio di genere. Secondo i dati Istat relativi alle imprese che offrono servizi di welfare aziendale, il 31% delle imprese che operano nel settore dei servizi garantisce l'offerta di asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi e di sostegno: se guar-



## più silenziosa

diamo però alle imprese manifatturiere o del commercio, le percentuali scendono rispettivamente al 18 e al 4%. Se ci chiediamo quante siano le imprese che consentono una flessibilità dell'orario per favorire la conciliazione dei dipendenti, i numeri migliorano ma le differenze rimangono: il 50% delle imprese che operano nel settore dei servizi, il 36% delle imprese manifatturiere e il 24% di quelle operanti nel settore del commercio. I numeri ci dicono quindi che ci sono ampi margini di miglioramento possibili.

Ma l'organizzazione del lavoro, pur se cruciale, non è l'ultimo o unico ostacolo che l'Italia deve ancora abbattere. Ci sono altri fronti a cui guardare. Innanzitutto, l'organizzazione delle responsabilità familiari è importante quanto quella del lavoro nel determinare i differenziali di genere: secondo l'Ocse, le italiane dedicano in media 22 ore in più a settimana del partner al lavoro non retribuito, mentre la media nei paesi nordici è pari a 5 ore. In secondo luogo, occorre considerare la cultura di genere: i dati di European value survey dicono che la percentuale di italiani convinti che «in condizioni di scarsità di lavoro, gli uomini dovrebbero aver maggior diritto a ottenerlo delle donne» è superiore a quella di altri paesi europei.

Infine le politiche pubbliche: le risorse investite dal nostro paese per promuovere l'occupazione femminile e l'equilibrio tra lavoro e cura sono limitate e inferiori di altri paesi.

C'è solo da scegliere da dove cominciare. ■

# Il primato dell'Ikea

*La prima società per parità di genere è la sede svizzera dell'azienda svedese. Il merito? Di un'italiana*  
di Claudio Todesco @



SIMONA SCARPALEGGIA  
Alumna Bocconi,  
è l'ad di Ikea Svizzera

**E**l'amministratore delegato della prima società al mondo a ricevere la massima certificazione sulla parità di genere da Edge, la fondazione che passa al setaccio le aziende testando parità di retribuzione, sistema di assunzioni e promozioni, formazione della leadership, flessibilità del lavoro, cultura aziendale. Del resto, è un ventennio che **Simona Scarpaleggia**, allora SDA Bocconi dove a metà anni '80 ha frequentato il master Cega e oggi a capo di Ikea Svizzera, si occupa dell'argomento. Ha fondato le associazioni Valore D in Italia e Advance – Women in Swiss Business in Svizzera. Da marzo è co-chair del panel delle Nazioni Unite che fornirà raccomandazioni per l'implementazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, con lo scopo di colmare il divario retributivo di genere e promuovere la leadership femminile.

### **Perché Ikea Svizzera ha acconsentito a farsi certificare?**

Dopo avere investito per quasi 10 anni nella parità di genere, volevamo ottenere un riscontro oggettivo, avviare un percorso per mantenere i livelli raggiunti e agire dove si può ancora migliorare.

### **Quali politiche hanno permesso di raggiungere tale risultato?**

Alla base ci sono una leadership che crede nell'inclusione e un sistema di valori aziendali radicato, che verifichiamo e incoraggiamo di continuo. Abbiamo poi una diversity & inclusion policy il cui claim è «sii te stesso»: da una parte si esprime la volontà di apprezzare i singoli per quel che sono, dall'altra li si incita a sviluppare il loro potenziale. Infine, abbiamo rivolto il paradigma secondo cui gli orari flessibili, il lavoro in remoto e il part-time anche in ruoli di leadership sono considerati l'anti-camera dell'uscita dall'azienda.

### **Crede nell'efficacia dell'introduzione di quote per legge?**

La mia esperienza suggerisce che non sono necessarie. Vedo però che in alcuni Paesi scandinavi le quote sono state strumentali nell'attivare un meccanismo virtuoso. Non le chiamerei però quote rosa. Chiamiamole quote di genere, valide per entrambi i sessi.

### **Lei è stata deputy country manager di Ikea Italia. Vede differenze tra il nostro paese e la Svizzera in questo campo?**

Le statistiche dicono che i due paesi purtroppo si somigliano. Cambia però l'approccio. In Svizzera, specie nella parte tedesca, è radicata un'idea di famiglia più tradizionale di quella italiana. C'è persino un termine dispregiativo che definisce la donna che lavora: rabenmütter, la mamma-corvo. In compenso, un maggiore pragmatismo consente alla società di cambiare più velocemente.

### **La parità genera benefici economici?**

Sì. La performance aziendale migliora allargando la base lavorativa. In squadre miste s'instaurano interazioni virtuose, i processi creativi e decisionali sono più efficaci. E l'azienda diventa più attrattiva per i talenti. ■



# Le multinazionali e la guerra delle tasse

*A livello di Ue per tassare le imprese sui redditi worldwide (così come avviene per le persone fisiche) basterebbe approvare una proposta di direttiva, la Ccctb, ferma dal 2011*

di Carlo Garbarino @

**L**a nuova tendenza delle contromisure a livello Ue all'aggressive tax planning delle multinazionali è l'utilizzo degli strumenti antitrust di tutela del mercato. Per esempio è oggetto di verifica il sistema di incentivi applicato in Belgio ad alcune società per un ammontare che si aggira intorno ai 700 milioni di euro di tasse evase. L'incentivo si concretizza in un regime di esonero dei profitti in eccesso che consente, attraverso una sorta di accordo, una cospicua riduzione della base imponibile dei soggetti beneficiari.

Il caso del Belgio è esemplificativo di una nuova tendenza. Le precedenti impostazioni erano sviluppate in un'ottica prettamente fiscale che guardava ai regimi di concorrenza dannosa mediante un'analisi quantitativa delle aliquote effettive e qualitativa di altri fattori. La logica di queste nuove iniziative invece è quella di andare ad individuare nei vantaggi fiscali offerti da uno stato membro a categorie speciali di imprese (eventualmente mediante accordi preventivi e privati) una forma occulta di aiuti di stato di tipo fiscale che altera il corretto funzionamento del mercato. Più precisamente l'obiettivo antitrust di questo tipo di iniziative è eliminare un vantaggio fiscale che pone talune imprese in una situazione più favorevole.

Sotto il profilo tecnico-giuridico non si può che condividere questa impostazione che supera l'ottica della concorrenza sulle aliquote, andando a considerare il costo fiscale effettivo come un fattore strategico competitivo di mercato. Ogni stato membro è libero di esercitare la propria sovranità fiscale a condizione che essa però non crei ingiustificate disparità di trattamento (fiscale) determinate dalla localizzazione dell'impresa. Ove queste disparità esistono, devono essere eliminate mediante un intervento comunitario top-down. Ove però si adotti una più ampia visione di insieme della fiscalità in Europa, questa impostazione, pur tecnicamente accettabile, mostra i propri limiti, e questo è il problema comune di svariate politiche comunitarie (anche non fiscali) che pur essendo tecnicamente corrette, non acquisiscono la capacità di risolvere il problema comunitario. I grandi gruppi multinaziona-



CARLO GARBARINO  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di studi giuridici della  
Bocconi, insegna diritto  
tributario europeo,  
internazionale  
e comparato

li attuano strategie aggressive di erosione della base imponibile e trasferimento dei profitti da giurisdizioni ad alta fiscalità a giurisdizioni a bassa fiscalità, anche perché di fatto lo stato di residenza della capogruppo non tassa effettivamente i redditi prodotti nei vari stati della fonte. Da ciò deriva che la strada per evitare queste forme di opportunismo strategico è che gli stati della residenza delle multinazionali cooperino scambiandosi le informazioni mettendo in grado gli stessi stati della residenza di tassare la capogruppo per i redditi prodotti a livello mondiale (consolidamento della base imponibile), concedendo crediti per le imposte assolte negli stati della fonte. In concreto ogni stato della residenza dovrebbe sottoporre ad imposizione le proprie multinazionali, come già avviene dalla metà del secolo scorso per le persone fisiche che sono soggette a tassazione nel proprio Stato della residenza sui redditi worldwide.

Questa soluzione a livello internazionale è di difficile attuazione, non solo perché è arduo raggiungere un accordo multilaterale così ampio, ma anche perché gli stati della residenza in realtà hanno interesse a non tassare i redditi prodotti all'estero dalle proprie multinazionali per renderle competitive sui mercati in cui operano. A livello Ue però la situazione è diversa, in quanto la Ue è in effetti un mercato integrato in cui operano imprese non-Ue e la soluzione è a portata di mano attraverso la creazione di una base comune Ue consolidata. Esiste dal 2011 una proposta di Direttiva Common Corporate Consolidated Tax Base (Ccctb) che prevede appunto che un gruppo possa consolidare i propri redditi europei, allocando con una apportionment formula basata su capitale, lavoro e fatturato, i redditi ai vari stati membri per l'applicazione delle aliquote nazionali sulla quota di imponibile ad essi assegnata. Con un sistema Ccctb all'opera non sarebbe necessario perseguire le micro-politiche dei singoli stati membri, perché comunque la base imponibile sarebbe europea. In concreto: pagare meno imposte per esempio in Belgio, non eviterebbe di pagare comunque le imposte nella Ue a condizione che capitale, lavoro e fatturato siano ivi collocati. ■





# Quantità e impronta ecologica Così il pianeta sta morendo

*Il numero di abitanti e i comportamenti poco sostenibili sono la causa dell'innalzamento della temperatura. Perché allora nell'accordo sul clima la parola popolazione non c'è?*

di Letizia Mencarini @

**G**li scienziati dell'Intergovernmental Panel on Climate Change non hanno dubbi che per oltre il 95% l'innalzamento della temperatura media degli ultimi decenni sia provocato dall'aumento dell'effetto serra (cioè l'amplificazione dell'effetto termico dell'irraggiamento solare) causato dall'immissione crescente nell'atmosfera di CO<sub>2</sub> e di altri gas conseguenti all'uso dei combustibili fossili e altre attività di origine antropogenica. L'aumento delle emissioni dipende, quindi, essenzialmente da due fattori: il crescente numero degli abitanti del pianeta e la crescente impronta ecologica di ogni abitante, conseguente a livelli di consumo di beni – e quindi, in ultima analisi, di energia – più elevati.

Eppure se leggiamo l'Accordo di Parigi sul clima del dicembre 2015, la parola popolazione non è mai menzionata. Perché? Il motivo sta, forse, nel mancato consenso tra paesi sviluppati e i paesi in via di sviluppo su cosa sia complessivamente peggiore per l'ambiente tra la sovrappopolazione delle aree più povere del pianeta o, invece, gli stili di vita e i consumi energetici non ecologicamente sostenibili delle aree più ricche. Paesi come gli Stati Uniti (come la maggior parte dei paesi europei) hanno un'impronta ecologica fortemente negativa (consumano più di quanto la biocapacità del loro territorio consentirebbe) grazie ad importazioni di beni, di cibo e di energia. Un modello insostenibile a livello planetario. Per il momento le emissioni complessive sono maggiori nei paesi sviluppati, ma a breve, anche con un livello molto minore di consumi pro-capite, i paesi poveri potrebbero, proprio a causa della forte crescita della popolazione, superarli.

All'attuale popolazione mondiale di 7,4 miliardi di persone, nonostante i tassi di accrescimento siano in diminuzione, prima del 2050 si aggiungeranno oltre 2 miliardi di individui, il 98% nei paesi in via di sviluppo, proprio nelle aree già fragili dal punto di vista ambientale, quali quelle afri-



LETIZIA MENCARINI  
Professore associato  
presso il Dipartimento di  
management e  
tecnologia della Bocconi,  
insegna population  
dynamics and economics

cane. Non stupisce, quindi, che il governo dell'Etiopia abbia incluso nelle sue politiche contro l'esaurimento delle risorse dei terreni, già impoveriti dalla siccità, l'accesso al controllo volontario delle nascite per ridurre le gravidanze indesiderate e controllare la propria impronta ecologica.

La scienza ormai ha messo a punto tecnologie che rendono possibile uno sviluppo sostenibile, ma il tasso di introduzione delle energie pulite non riesce al momento a tenere il passo con il tasso di crescita della popolazione e la presenza di più persone per il pianeta implica, per adesso necessariamente, più consumi di energie non rinnovabili e altamente inquinanti. Per questo l'Accordo di Parigi prevede un impegno differenziato e più forte per quei paesi sviluppati che consumano l'80% delle risorse mondiali e più basso per il resto dell'umanità che condivide l'altro 20%, con l'erogazione da parte dei paesi di più vecchia industrializzazione (e che più hanno contribuito al progressivo inquinamento) di cento miliardi all'anno (dal 2020) per promuovere in tutto il mondo le tecnologie a basso impatto ambientale e l'economia verde.

Il dibattito tra catastrofisti neo-malthusiani e inguaribili ottimisti è più che mai vivo. Ricordarsi che viviamo tutti nello stesso pianeta, sempre più caldo, sempre più affollato e sempre meno vario nella sua flora e nella fauna, dovrebbe spingerci ad adottare consapevolmente consumi e stili di vita favorevoli alla sopravvivenza individuale, del pianeta e anche della futura umanità. Resta da chiedersi perché ciò non avvenga. Perché, per esempio, in tutto il mondo maggiori possibilità di acquisto hanno significato in media l'adozione di una dieta progressivamente sempre più carnivora e più calorica? Con grande danno alla salute individuale (si pensi all'obesità), ma anche all'ambiente – dato che un consumatore quotidiano di carne bovina, solo per la scelta della quantità e qualità del suo apporto proteico, ha emissioni di CO<sub>2</sub> più che doppie di quelle di un vegetariano. ■



## COME SI FORMANO I DATA SCIENTIST

Tramite un utilizzo strutturato dei big data diverse funzioni aziendali possono oggi beneficiare di rilevanti vantaggi, per esempio in termini di utilizzazione in tempo reale di dati strutturati e non, derivanti da sensori o dal web, al fine per esempio di ottimizzare i processi aziendali o la customer experience.

In quest'ottica, SDA Bocconi propone il corso *Big data analytics. Creare valore integrando dati digital e non*, alla prima edizione, coordinato da Luca Molteni, rivolto a manager di varie funzioni che devono appunto gestire, analizzare e valorizzare grandi volumi di dati anche non strutturati.

Il programma inoltre completa la formazione della figura data scientist, che unisce a competenze informatiche e statistiche anche capacità di visualizzare e presentare dati e analisi utilizzati per decisioni manageriali.

Il corso analizza il processo di integrazione ed analisi dei big data sotto il profilo gestionale e organizzativo e le principali applicazioni degli analytics in ambito manageriale. Si evidenzieranno, tra l'altro, caratteristiche dei big data e delle infrastrutture IT per la raccolta e la gestione degli stessi, real time data analysis e modelli e tecniche statistiche applicate ai big data.

Il percorso si arricchisce con applicazioni e casi reali, utilizzando il software open source Knime, analizzando temi come fraud detection, brand management con la social intelligence, real-time analytics per il customer experience management e nuove pratiche di advertising.

Il corso fa parte del percorso *Business data analyst* di SDA Bocconi, disegnato per avere una visione completa dei metodi e degli strumenti indispensabili in azienda per la gestione e l'analisi dei dati.

→ **Quando:** 23-26 maggio

→ **Costo:** 2.400 euro

→ **Info:** [www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/big-data-analytics](http://www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/big-data-analytics)

## Big data, impossibile vivere senza

**D**a qualche anno il tema dei big data e delle analisi quantitative avanzate realizzabili grazie alla loro disponibilità ha assunto una rilevanza crescente nella considerazioni dei manager di varie aree funzionali, quali IT, marketing, finanza, logistica e operations.

La ricerca più recente e indicativa sul tema è quella condotta nel 2015 da Gartner group su 437 Gartner research circle members, con l'obiettivo di esplorare a livello mondiale gli investimenti in tecnologia legati ai big data, i problemi di business risolti e le nuove sfide da affrontare. Da tale analisi emerge che il 76% delle aziende rispondenti hanno investito o stan-

no pianificando di investire sui big data nei prossimi due anni, dato in crescita rispetto ai due anni precedenti (64% e 73%). «I problemi affrontati con i big data riguardano principalmente il miglioramento della customer experience, l'incremento di efficienza dei processi, un migliore targeting dell'offerta e la riduzione dei costi, oltre alla capacità di gestire con maggiore efficacia l'innovazione di prodotto», spiega **Luca Molteni**, SDA professor di metodi quantitativi. Un'altra ricerca, condotta sempre l'anno scorso da Evans data corporation e basata su 444 interviste a sviluppatori e analisti impegnati sul fronte dei business analytics, evidenzia che, a parte l'ambito software e computing

(18% delle aziende contattate), i settori più coinvolti dalle attività di analisi sui big data sembrano essere quelli finanziario (11,6%), manifatturiero (10,9%) e retail (9,8%); non risulta tuttavia trascurabile anche l'interesse nell'entertainment, tlc, utilities & energy and healthcare (il 5% o più).

«In generale», spiega Molteni, «queste ricerche confermano come, sebbene il commitment dell'IT department resti una componente imprescindibile per l'adozione delle tecnologie dig data, siano le esigenze manageriali delle diverse aree business-oriented a promuovere la loro crescente diffusione all'interno dell'azienda». È evidente inoltre che questo interesse per l'analisi dei big data pone l'esigenza di formare differenti figure di data scientist. «Figure che portino in dote un bagaglio di competenze maggiormente in linea con l'esigenza di gestire e valorizzare l'enorme disponibilità di dati, strutturati e non, prodotta dalle grande varietà di fonti attualmente a disposizione. Certamente», conclude Molteni, «con solide basi statistiche e informatiche ma senza mai perdere il contatto con la visione manageriale d'insieme».

### DAI NUMERI AL MARKETING



Una vera rivoluzione sta avvenendo nel mondo del data analytics: metodi e strumenti per dare senso a questo diluvio di dati sono diventati infatti molto più semplici, meno costosi e più precisi. Nel volume *Il fascino dei numeri. Fai crescere il tuo business coi big data* (Egea 2015, 240 pagg., 30 euro) Dimitri Maeck spiega come prevedere quale valore i clienti avranno in futuro e come scoprire dove stanno, sia nel mondo fisico sia online, come si comportano con i loro smartphone e quali siti o social network e app usano. Interpretare i dati insegnà a distinguere quali clienti comprano quali prodotti, quali fanno acquisti perché apprezzano la pubblicità, quali effetti sortisce il passaparola. Diventa allora possibile massimizzare l'allocazione delle risorse destinate al marketing e l'utilizzo delle tecnologie.



## Se anche l'Italia avesse il Fattore G

Uno spettro si aggira per l'Europa. È la germanofobia, la paura dei tedeschi, della loro ideologia del rigore, le lettere da Bruxelles, i compiti a casa, la fine della crescita a debito. Sono sempre più, in Italia e in Europa, quelli che pensano che se non dovessemmo sottostare ai patti firmati a suo tempo tra Maastricht, Schengen, Bruxelles e Strasburgo staremmo meglio. Che la Germania, potenza egemone dell'Unione Europea, sia il nostro carceriere. E che noi non siamo che la prossima cavia dei suoi esperimenti economici e sociali. Se non, ancora peggio, il corrente da sconfiggere, o la colpevole cicala, tutta debiti e niente regole, da mortificare.

**Francesco Cancellato** con *Fattore G. Perché i tedeschi han-*



*no ragione* (Università Bocconi Editore 2016; 132 pagg.; 14,50 euro), prova a mettere in dubbio queste certezze: cosa potrebbe succedere grazie alla Germania, mentre siamo impegnati a fare della Germania il bersaglio di ogni nostra frustrazione? E se la via che ci indicano i tedeschi fosse davvero quella da percorrere? Il libro parte da Berlino, il 9 novembre 1989, nella notte in cui cade il Muro e in cui la Germania ricomincia a costruire la sua egemonia. Un'egemonia fatta di leader politici come Helmut Kohl, Gerhard Schroeder e Angela Merkel e delle loro scelte, sovente coraggiose e lungimiranti.

«Il Fattore G è quell'addendo in più di cui potremmo giovarci se invece di contrapporci alla Germania finissimo per contami-

naci un po' di più», afferma Cancellato, «o a riconoscere le contaminazioni che già esistono ed esaltarle nel contesto della nostra strategia di crescita, dalla nuova manifattura italo-tedesca alla medesima istanza di emanciarsi dalle fonti energetiche fossili, dalla possibilità di un esercito europeo al bisogno di trovare una nuova strategia per fronteggiare, contemporaneamente, l'immigrazione e la crisi demografica. Sino, in ultimo, alla necessità di far parte di un'unica Europa, politica e federale». Il tutto senza risparmiare critiche ai tedeschi. In particolare, per la loro incapacità a rendere avvincente, o perlomeno comprensibile, la loro visione del futuro. O, ancora, per il loro incedere fin troppo prudente che rischia di far decantare la discussione sui futuri assetti dell'Europa fino al momento in cui non sarà più possibile deciderne il destino.

## AVVERTENZE PER L'USO: COME DIFENDERE I PROPRI SOLDI E GUADAGNARE

Non tutti sanno che se si prende una decisione di investimento in giornate nuvolose, con poca luce, si tende a operare una scelta prudente, l'esatto contrario di quanto accade in giornate molto luminose; ci sono inoltre ben precisi segni premonitori delle truffe, tra cui quello della finta generosità degli imbroglioni, che fanno sostanziose donazioni ad associazioni filantropiche. Queste sono solo alcune delle tante cose da conoscere, se si vuole agire da risparmiatori consapevoli secondo **Luigi Guiso**, autore di *Attenti a quei soldi. Difendere le proprie finanze dagli altri e da se stessi* (UBE 2016; 168 pagg.; 15 euro; 6,99 epub). Le domande a cui Guiso vuole rispondere sono: come liberarsi dalla paura che ci porta a liquidare anticipatamente un buon investimento quando il mercato crolla, incassando le perdite, o, all'opposto, dall'entusiasmo che ci trascina nel mercato azionario durante una bolla prima che scoppi? La risposta? «Con l'aiuto di buone regole e di una bella base di educazione finanziaria. Solo così, magari non solo non ci si perde, ma ci si guadagna pure» conclude l'autore.

Silvia Introzzi



## PATENT BOX: ECCO IL METODO

**Giorgio Guatri e Marco Villani** in

*Le valutazioni per il Patent Box* (Egea 2016; 88 pagg.; 19 euro; 11,99 epub) forniscono le linee guida per valutatori e fiscalisti e per chi è alle prese con il Patent Box attraverso l'analisi del quadro normativo di riferimento e affrontano, con approccio operativo e con l'ausilio di casi, le problematiche legate all'identificazione degli intangibili dell'impresa e alla misurazione del flusso di risultato.

Nel volume viene presentato il Guatri Patent Box Method, appositamente pensato per le analisi valutative richieste dalle norme sul Patent Box.



## PRINCIPI CONTABILI TUTTE LE NOVITÀ

La nuova edizione, profondamente rinnovata, di *principi contabili per il bilancio d'esercizio* (Egea 2016; 752 pagg.; 66,50 euro; 42,99 pdf) di **Erasmo Santesso e Ugo Sostero**

presenta numerose modifiche e integrazioni e recepisce tutti i cambiamenti introdotti nel codice civile dal D. Lgs. 139/2015 che si applicano ai bilanci relativi agli esercizi aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2016. Il suo oggetto principale è l'analisi della normativa civilistica sul bilancio alla luce dei principi contabili pubblicati dall'OIC (fino a gennaio 2015), con particolare attenzione alla ricostruzione dei legami concettuali fra la dottrina contabile e le soluzioni accolte dai principi stessi. In tale ambito è stato condotto anche un continuo raffronto con gli IFRS, segnalandi in particolare il ruolo di integrazione che anche i principi contabili internazionali possono svolgere nel processo interpretativo delle norme civilistiche. Sono state inoltre considerate le norme fiscali rilevanti ai fini della valutazione e rilevazione della fiscalità anticipata e differita.





## Mba Reunion 2016: come ti disegno l'innovazione

**D**igital banking, industria 4.0, trasformazione digitale e sharing economy i temi della quinta edizione dell'appuntamento annuale dedicato agli Mba di ieri e di oggi. Tra i relatori, **Marco Sala**, ceo di Igt Group, e **Roberto Cingolani**, direttore scientifico dell'Istituto italiano di tecnologia. È una quinta edizione, quella 2016 della [Mba Reunion](#), tutta dedicata ai temi dell'innovazione e del digitale.

Dal 20 al 22 maggio, i parteci-

panti delle 18 classi invitate, a partire da quella attualmente in corso e a ritroso fino al 1976, si incontreranno non solo per ritrovarsi e mettere a confronto le proprie esperienze professionali ma per discutere, nello spirito della formazione continua che contraddistingue questi eventi, dei temi più avanzati che riguardano la finanza, l'industria e l'economia digitale.

Ad aprire i lavori di sabato 21, lo speech di Marco Sala, ceo di Igt Group, poi tre sessioni su

come il digitale stia cambiando il panorama del banking (tenuta da **Stefano Caselli**), sull'industria 4.0 (**Alberto Grandi**) e su come leadership e organizzazione debbano adeguarsi alla rivoluzione digitale (**Markus Venzin**).

A seguire, una sessione plenaria, moderata da **Ferdinando Pennarola**, tutta dedicata alla sharing economy. Con due ospiti del mondo della condivisione: **Thomas Beermann**, ceo Europe di Car2Go, e **Matteo Sti-**

**fanelli**, ceo Italia di Airbnb. Chiude la giornata l'intervento di Roberto Cingolani, direttore scientifico dell'Istituto italiano di tecnologia.

Ma la Mba Reunion non è solo formazione. È anche networking e attività leisure, con il welcome party di venerdì, la cena di gala di sabato e con il Porsche driving day organizzato per domenica 22 presso la pista di Quattroruote di Vairano di Videluglio (Pv), ed è anche un'occasione per compiere un gesto

### fundraising news

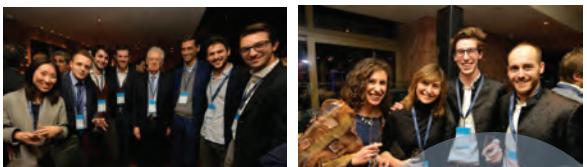
#### L'IMPEGNO DI ROBERTO PER IL GLOBAL ALUMNI SCHOLARSHIP FUND

«Se mio padre, che proveniva da una famiglia molto povera, non avesse avuto l'aiuto di uno zio prete, che gli ha consentito di studiare, sarebbe stato destinato a una vita molto più umile»: così **Roberto Vavalà**, alumnus Bocconi (si è laureato in economia aziendale nel 1986), riassume lo spirito che lo ha spinto a partecipare al [Global Alumni Scholarship Fund](#), il fondo, nato in occasione della Bocconi Alumni Global Conference 2015 di Londra, che ha l'obiettivo di sostenere borse di studio al merito per studenti dei corsi di laurea magistrali in Finance e in International management dell'Università Bocconi. Vavalà, 55 anni e una posizione da general manager per la società Fresco System Tianjin del Gruppo Goglio, ha risposto all'appello di Università e BAA durante la Global Conference 2016 dell'associazione, a Shanghai. Nel complesso, da quando è stata lanciata l'iniziativa, il sostegno economico da parte degli alunni ha raggiunto la cifra di 16 mila euro. «L'appello per il Fondo mi ha richiamato immediatamente alla memoria la storia di mio padre, che oggi ha 102 anni e che per tutta la vita è stato grato della possibilità che gli è stata data e che lui ha saputo mettere a frutto laureandosi», continua Roberto Vavalà. «Sono dell'idea quindi che gli studenti che ricevono questo tipo di sostegno rimangano riconoscenti e legati all'istituzione che abbia saputo mettere in campo queste iniziative». Ed è anche un modo per spronare le nuove generazioni visto che «nel mondo globalizzato di oggi la competizione per l'ingresso nel mondo del lavoro è ancora più grande e serrata che in passato», aggiunge l'alumnus. Che conclude, ripensando alla sua alma mater: «Spero che anche mio figlio voglia e possa frequentare questa università».



di solidarietà facendo una donazione a sostegno dell'[Mba Reunion scholarship fund](#). «La Reunion è anche la possibilità di dimostrare concretamente l'importanza dei valori di merito e di solidarietà che la Scuola infonde», spiega il presidente della Bocconi Alumni Association, **Riccardo Monti**. «Grazie al supporto dei compagni di classe dalle prece-

denti edizioni, **Angeline Chen** e **Juan Sebastián Marin Ramirez** hanno ricevuto borse di studio per l'Mba full-time e un altro sta per essere selezionato. Crediamo fortemente nelle nostre radici comuni e vorremmo che questa reunion fosse la migliore opportunità per condividere il piacere di essere parte della stessa comunità e fare tutto il possibile per sostenerla».



## SHANGHAI: IMMAGINI DALLA GLOBAL CONFERENCE

Si è chiusa con la presenza di oltre 250 partecipanti l'edizione 2016 della [Bocconi Alumni Global Conference](#), lo scorso 11 marzo a Shanghai. Tanti alunni, tre chapter BAA coinvolti (Shanghai, Beijing e Hong Kong) e tanti ospiti del mondo imprenditoriale, finanziario e accademico dall'Europa e dall'Asia. Per rivivere l'evento basta guardare la [foto gallery](#) e la [video gallery](#) della serata.

## dal network

### TORINO TRA ARTE, VOLONTARIATO E STARTUP

A gennaio è stata la mostra di Monet, a febbraio la retrospettiva sulle opere del collettivo di architetti Studio65 e poche settimane fa, a marzo, Matisse a Palazzo Chiablese. L'[area di Torino della BAA](#) dedica un'attenzione particolare al mondo dell'arte: «È stato un po' il filo conduttore della nostra attività e lo sarà anche nei prossimi anni», racconta **Matteo Bozzalla Cassione**, area leader da sei dei dieci anni di vita del gruppo. «Entro l'estate abbiamo in programma visite organizzate alla mostra Hermitage di Palazzo Madama e alle nuove sale del Museo Egizio». Matteo, laureato in economia e finanza nel 2003, che oggi è amministratore presso il Gruppo Fratelli Fila Spa e gestisce le attività dell'Area insieme a **Mariella Borghi**, **Marco Rimondi** e **Luca Ferraris**, spiega però che l'arte è solo uno dei focus del gruppo. «Guardiamo con attenzione anche al mondo del volontariato: a dicembre abbiamo invitato l'alumna Bocconi **Selene Biffi**, fondatrice di Plain Ink, onlus attiva in Afghanistan, perché raccontasse la sua esperienza». E ancora, il gruppo ha realizzato eventi nel food, con le attività presso la fabbrica di cioccolato Ziccati, e pensa al mondo delle startup. «Su questo fronte, entro l'estate organizzeremo un evento dedicato ai giovani imprenditori e alle imprese innovative». Gli stimoli arrivano spesso dalla base, come l'idea di portare anche a Torino i seminari di Claudio Ceper dedicati al mondo del lavoro. Nello specifico, si tratterà di quello focalizzato sul colloquio di lavoro, in programma proprio per aprile. «Siamo ancora in un periodo un po' di crisi, questi eventi sono sempre molto utili e partecipati», commenta Matteo. Che precisa: «Molti dei nostri incontri sono comunque aperti alla città. Crediamo infatti che l'associazione debba avere anche un ruolo di promozione sociale sul territorio».



## → BOCCONI MEETS... GINEVRA

Continua il tour di presentazione dell'offerta formativa della Bocconi in Europa. Dopo gli appuntamenti di Londra, Lione, Bruxelles e Francoforte, l'iniziativa **Bocconi meets**, in collaborazione con la BAA, fa tappa a Ginevra il 13 aprile. Tre i docenti Bocconi presenti, Stefano Gatti, Vincenzo Galasso e Valentina Mele e diversi gli alunni, tra i quali la chapter leader **Maria Pia Cappiello**.

## → ZUPPA CAMPBELL'S PER CENA

Undici aprile, ore 19,30: si discute dell'industria del food nel mondo, considerate le tradizioni diverse e un sempre crescente desiderio di mangiare diversamente. Ad affrontare il tema durante il dinner speech della BAA, **Luca Mignini**, presidente Global biscuits and snacks di uno dei marchi più iconici del panorama internazionale, la Campbell's Soup Company. Laurea in Bocconi nel 1986, Mignini è entrato in Campbell's International nel 2013 per supervisionare tutti i settori del gruppo in Europa, Asia, Cina e America Latina. Nel 2015 la nomina alla carica attuale. Il [dinner speech](#) è aperto solo ai soci e ai loro accompagnatori.

## → A PALERMO PER IMMAGINARE IL TURISMO

L'area Palermo della BAA è partner dello [Startup weekend](#), in questa edizione dedicato al mercato del turismo. Tre giorni per confrontarsi sulle imprese innovative del settore, dall'8 al 10 aprile presso la Fiera del Mediterraneo: il venerdì si mettono sul tavolo le idee, quelle più interessanti diventeranno un progetto da sviluppare nei due giorni grazie anche ai consigli dei mentor. Una giuria valuterà e premierà le tre idee migliori. L'evento è aperto a tutti.

## → IL 12 APRILE È LA GIORNATA DEL GIURISTA

L'appuntamento, per tutti i giuristi Bocconi, è per il 12 aprile con la [Giornata del giurista 2016](#), organizzata su iniziativa e con la collaborazione dei rappresentanti degli studenti di Giurisprudenza e in collaborazione con la BAA - Topic Legal, con [Bocconi Legal Papers](#) e con le associazioni degli studenti. La Giornata, che affronterà quattro temi al centro del dibattito giuridico internazionale (terroismo e privacy, famiglia, immigrazione e unione monetaria), è anche l'occasione per la comunità di alunni Bocconi di accogliere i neolaureati.



## → BRESCIA, CITTÀ PER LA MOBILITÀ VELOCE

Idee e proposte affinché la mobilità urbana diventi sempre più veloce ed efficiente. Se ne parla il [19 aprile a Brescia](#) in un incontro organizzato dall'area Brescia con l'Ordine degli ingegneri. Nella serata si discuterà di progetti legati alla mobilità e al trasporto pubblico, all'intermodalità e alla pianificazione infrastrutturale. L'evento è aperto a alunni e accompagnatori.



Matteo Bozzalla Cassione



## Città del Lussemburgo patrimonio internazionale

**C**ittà del Lussemburgo è la capitale più internazionale d'Europa. Con più del 60% di residenti di cittadinanza straniera, doppia l'estone Tallin, la seconda classificata, in questa particolare classifica. La città conta poco più di 100.000 abitanti, che diventano 170.000 con l'area metropolitana, in una nazione che sfiora i 550.000. Di questi, quasi 25.000 sono italiani: alcuni emigrati o figli di chi è emigrato nella prima metà del Novecento, quando gli italiani venivano a cercare fortuna nelle miniere; moltissimi di emigrazione più recente.

Se non mancano gli italiani impiegati nella ristorazione e nei locali del centro, i più si trasferiscono a Città del Lussemburgo per lavorare nei servizi avanzati. La vivace comunità bocconiana è fatta di professionisti, prima di tutto, della finanza e delle banche, ma anche della consulenza strategica e contabile, della revisione o delle istituzioni internazionali.

Quando sono arrivata qui, nel 2010, a colpirmi sono state l'internazionalità e l'apertura dell'ambiente di lavoro. Se la percentuale di stranieri residenti è di per sé impressionante, negli uffici delle grandi multinazionali se ne trovano addirittura di più, perché i locali lavorano prevalentemente nel settore pubblico o come professionisti autonomi. A prevalere sono, naturalmente, gli europei, ma non mancano gli asiatici, i mediorientali e gli americani. L'apertura, per chi è abituato a un ambiente gerarchico come quello italiano, può risultare addirittura scioccante, con i capi di organizzazioni molto grandi e complesse che non esitano a rivolgersi direttamente anche ai giovanissimi. In Italia sarebbe considerato uno sgarbo ai capi intermedi; qui è del tutto naturale.

Altri aspetti positivi: il merito conta davvero e, in un am-



DANIELA ITALIA,  
laureata in economia e legislazione  
per l'impresa alla Bocconi, è senior  
manager in una società di revisione  
a Città del Lussemburgo.

Dottore commercialista e revisore  
contabile sia in Italia sia in  
Lussemburgo, lavora nel  
Granducato dal 2010, dopo una  
carriera di sette anni in Italia.  
Fa parte del board del chapter  
lussemburghese  
di Bocconi Alumni Association.  
Nel 2010 è stata anche docente  
a contratto alla Bocconi,  
nel biennio di specializzazione  
in amministrazione,  
finanza e controllo.

biente tanto internazionale, è facile confrontarsi con temi di lavoro di grande respiro.

Intorno alle numerose comunità nazionali si costituiscono ancora più numerose associazioni culturali, che rendono ricchissima l'offerta della città. Non è difficile trovare spettacoli teatrali in italiano, così come in altre lingue. Il lussemburghese, una lingua germanica con numerosi prestiti dal francese, non è indispensabile per vivere nel Granducato. Il francese e il tedesco sono altrettanto diffusi anche nell'amministrazione pubblica e l'inglese è la lingua del mondo della finanza, anche se non è parlata da tutti al di fuori degli uffici. Lavorando in settori diversi dalla finanza, in alcuni casi anche il solo francese o il solo tedesco possono bastare.

Città del Lussemburgo è anche una bellissima città, in cui si potrebbe tranquillamente vivere senza automobile. La città vecchia e le casemates – un labirinto di tunnel che facevano parte del sistema difensivo della rocca – sono entrate nel Patrimonio dell'Umanità dell'Unesco. Ma anche il resto del paese non manca di attrazioni e curiosità, tra cui le malinconiche miniere abbandonate, in molti casi trasformate in musei. Poco oltre il confine francese, ci sono i resti della Linea Maginot. Da qui, in un paio d'ore d'auto, di treno o di volo, si possono raggiungere quasi tutte le più belle città d'Europa e, non a caso, l'occupazione prevalente di molti professionisti, nel weekend, è viaggiare.

Un'ultima avvertenza: quando faccio colloqui di lavoro ai giovani emerge sempre la preoccupazione che il costo della vita sia altissimo. Ebbene, non è vero. In media è allineato a quello di una città come Milano, anche se possono esserci grandi differenze su singoli prodotti meno comuni che in Italia, come i pomodori. ■

# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

[SDABOCCONI.IT](http://SDABOCCONI.IT)



**Bocconi  
School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# ATTENTI A QUEI SOLDI



L'Italia è un leader mondiale delle scommesse  
e leader europeo dell'analfabetismo finanziario:  
serve un nuovo maestro Manzi?

## APPUNTAMENTI CON LUIGI GUISO

6 aprile · ore 17:30

MiCo Milano · Salone del risparmio

26 aprile · ore 19:00

Teatro Franco Parenti · Milano