

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 5 - anno XI Maggio 2016
ISSN 1828-6313

✓ Intervista con
Rodrigo Cipriani Foresio,
alumnus Bocconi
nel regno di Alibaba

✓ Brexit, come tecnica
e politica consumano
l'idea di Europa unita

✓ Londra e Francoforte,
tra le Borse
è matrimonio d'interessi

A black and white photograph showing the silhouettes of a family walking away from the camera. A man in the center holds the hands of a young girl on his left and a young boy on his right. The background is a bright, hazy light, creating a soft glow around the figures.

diritti umani

SALVIAMOLI

La scommessa, diceva Bobbio, è trovare il modo per rispettarli. Ecco come la comunità Bocconi si impegna a tutelare i diritti. Anche di quarta generazione

 *Gemma Noresene* 

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

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

unibocconi.it/5x1000 | C.F. 80024610158

Il valore della ricerca puntando a Bocconi2020

Una componente essenziale delle attività della nostra Università che negli ultimi anni ha ricevuto riconoscimenti internazionali sempre più prestigiosi è la ricerca. Valutarla correttamente, soprattutto quando si tratta di studi nel campo delle scienze sociali anziché di scoperte scientifiche o nuove cure, non è semplice e per questo anche i media sovente trascurano di parlarne. Eppure la nostra Università, che vede nella ricerca una delle ragioni fondanti della propria missione così come una delle priorità del piano strategico [Bocconi2020](#), è sempre più un'istituzione di ricerca europea e mondiale. Lo dicono anche i riconoscimenti che i nostri ricercatori ottengono. Quest'anno tre di loro, Arnstein Aassve, Eliana La Ferrara e Massimo Morelli, hanno vinto i prestigiosi advanced grants della European research council e la Bocconi si è così posizionata al terzo posto in Europa, dopo le inglesi Oxford e Ucl, nel campo delle social sciences & humanities. Una valutazione più che positiva alla ricerca made in Bocconi arriva inoltre dalle fondazioni e dalle aziende che sempre più spesso scelgono di sostenerci, grazie a importanti donazioni, permettendoci di finanziare in modo permanente centri di ricerca e cattedre. Solo per citare i tre esempi più recenti: Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, che ha scelto di sostenere il nostro centro di ricerca in studi manageriali, l'Icrios, uno dei più grandi in Europa, o dei gruppi Lvmh e Deutsche Bank, sostenitori di due diverse cattedre. Un terzo elemento, infine, testimonia la capacità innovativa della nostra Università, la quale affianca a un elevato livello della ricerca la capacità di formare nuovi ricercatori: se si guardano gli organigrammi delle principali istituzioni internazionali, dalla Federal Reserve statunitense alla Bce, dall'Imf alla Banca d'Italia, così come dei dipartimenti di economia delle più prestigiose università del mondo, sempre più spesso si trovano economisti che nel loro curriculum hanno la Bocconi.

Andrea Sironi, rettore

#BocconiChampions



Per due giorni, mercoledì 11 e giovedì 12 maggio, in Bocconi si respirerà l'atmosfera della finale della Champions league. L'occasione è il convegno organizzato da Bocconi sport campus in collaborazione con la Uefa che vedrà, tra gli altri, la partecipazione dei capitani del cuore di Milan e Inter, Paolo Maldini e Javier Zanetti, e del coach Marcello Lippi. Ma la star per due giorni sarà la Coppa dei campioni, che sarà esposta, insieme ad altre memorabilia, in ateneo. E scatta la caccia al selfie #BocconiChampions



Torna il Bocconi #StartupDay

Chi detiene liquidità cerca opportunità d'investimento, chi sta lanciando una startup cerca investitori. L'Università Bocconi cerca di farli incontrare. È tutto qui lo spirito del marketplace di Bocconi #StartupDay, l'iniziativa di sostegno all'imprenditorialità giovanile che giunge, quest'anno, alla seconda edizione. Se sei un bocconiano (studente o alumnus di Università Bocconi, SDA Bocconi o Misa) con un'idea imprenditoriale o una startup fondata dal 2011 in poi hai la possibilità di presentare il tuo progetto a venture capitalist, business angel ed esponenti del private equity nel corso dello #StartupDay del 22 novembre. Un po' in là? Il buon imprenditore sa pianificare e per fare domanda, compilando il form disponibile cliccando qui, c'è tempo fino al 7 settembre. I criteri utilizzati per la selezione sono i seguenti: esperienze e competenze dello startup team, innovatività, fattibilità e scalabilità della business idea.

Dettagli d'arte

Il 12 maggio dalle 17 l'ateneo di via Sarfatti diventa un museo e si apre alla città per la sesta edizione di BAG, Bocconi art gallery. Più di 100 opere di oltre 50 artisti internazionali coloreranno gli spazi del campus.

In questa gallery un assaggio, fatto di particolari, di quanto si vedrà durante l'evento inaugurale e che scoprirete girando per i palazzi o partecipando alle visite guidate. Ma non è tutto: in programma musica, talks, la premiazione del contest fotografico #BAGmi e una speciale caccia... all'autografo: individuate gli artisti e fatevi personalizzare il catalogo di BAG



UN NETWORK DI

100.000

ALUMNI
NEL MONDO

20.000

ALUMNI SU
LINKEDIN

11.000

FAN SU
FACEBOOK

5.000

FOLLOWER
SU TWITTER

ANCHE TU NE FAI PARTE.
NON PERDIAMOCI DI VISTA.

Accedi all'area riservata su



www.bocconialumni.it

Qui puoi inserire i tuoi dati aggiornati
e indicare i tuoi interessi.



SOMMARIO

10 L'INTERVISTA
Rodrigo Cipriani Foresio (Alibaba)
Che esperienza lo shopping online
di Allegra Gallizia

COVER STORY
I diritti umani non si fermano
di Paola Gaeta
Nove modi per dire stop a ingiustizia e povertà
di Allegra Gallizia
Video: nove diritti in cerca di tutela
di Elisa Bertolini, Lorenzo Cuocolo, Fabrizio Fracchia, Stefano Liebman, Simone Lonati, Melissa Miedico, Edmondo Mostacci, Graziella Romeo, Arianna Vidaschi

18 DIBATTITI
Brexit: tra politica e tecnica si consuma l'idea di Europa unita
di Justin Frosini e Carlo Altomonte

IMPRESE
Andare all'estero con l'assicurazione
di Mario Vinzia
Brindiamo all'export
di Massimiliano Bruni

22 TRASPORTI
La legge dello sharing
di Valerio Lubello

BORSE
Londra-Francoforte, un matrimonio d'interessi
di Manuela Geranio

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** *di Susanna Della Vedova*
- 26 **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro*
- 28 **OUTGOING** *di Francesca Larosa*

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI CREATIVE E INNOVAZIONE



Numero 5 - anno XI
Maggio 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
(nicolettamastromauro@unibocconi.it)

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

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

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

www.viasarfatti25.it

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



Bocconi, 5 milioni alla ricerca da Erc

L'Università Bocconi si è aggiudicata tre dei 19 Erc Advanced Grant assegnati dall'European Research Council a istituti italiani, ottenendo un totale di 5 milioni di euro di finanziamento. In totale sono stati assegnati 277 finanziamenti, a fronte di 1.953 richieste. A parziale rettifica della tendenza che vede numerosi studiosi italiani aggiudicarsi finanziamenti europei lavorando per università straniere, uno dei tre grant Bocconi è andato a un norvegese, il demografo **Arnstein Aassve**. A vincere un secondo grant è stato **Massimo Morelli**, economista rientrato in Italia nel 2014 dopo anni di insegnamento alla Columbia University di New York. «Finanziamenti europei assegnati su base competitiva, come quelli dello European Research Council, sono un'im-

portante fonte di finanziamento della ricerca», afferma il prorettore alla ricerca, **Elia La Ferrara**, che è anche la vincitrice del terzo Erc. «I fattori che determinano la forte competitività della Bocconi nell'aggiudicarsi i finanziamenti sono tre: una politica di reclutamento dei docenti sul mercato del lavoro accademico internazionale che privilegia le capacità di ricerca; la costituzione di una struttura amministrativa di specialisti, capaci di dare supporto e consulenza a chi presenta i progetti; la possibilità di confronto con tanti colleghi che, essendosi aggiudicati finanziamenti in precedenza, possono esprimere pareri sulla qualità delle proposte». Gli Advanced Grant sono i più prestigiosi tra i finanziamenti assegnati dall'Erc, perché vanno ai docenti con maggiore esperienza di ricerca.

LA CATTEDRA PERMANENTE DEUTSCHE BANK

Deutsche Bank rinnova la partnership strategica con la Bocconi attraverso la firma di un accordo che istituisce la cattedra intitolata e permanente Deutsche Bank Chair in Quantitative Finance and Asset Pricing, coperta da **Carlo Favero**, professore ordinario del Dipartimento di finanza. Il programma di ricerca della cattedra è incentrato sulle interazioni tra trend demografici e prezzi delle attività economiche. L'accordo, sottoscritto dal chief country officer di Deutsche Bank, **Flavio Valeri**, e dal consigliere delegato della Bocconi, **Bruno Pavesi**, rende permanente la cattedra già istituita nel 2010 in forma temporanea.

Deutsche Bank collabora con la Bocconi dal 1997, partecipando al Programma Partner per lo Sviluppo, e nel 2010 è stato il primo gruppo straniero a firmare un accordo di partnership strategica, finanziando borse di studio (Bocconi Merit Award), ricerca, una cattedra e intestando un'aula nel palazzo di via Roentgen.



Trend demografici: la relazione tra cultura e istituzioni

Arnstein Aassve (Centro Dondena), con il progetto IFAMID: Institutional Family Demography, vuole spiegare perché, a fronte di trend globali comuni a tutte le nazioni, come l'aumento dell'istruzione femminile, si registrino esiti demografici diversi in termini, per esempio, di aumento o calo delle nascite. L'ipotesi è che sia decisiva l'interazione tra tratti culturali locali e qualità delle istituzioni.



Il ruolo dei media nel riscatto sociale dei più poveri

Elia La Ferrara (Iger), con ASNODEV: Aspirations Social Norms and Development, nota che spesso i più poveri (sia nei paesi in via di sviluppo, sia in quelli sviluppati) faticano a modificare la loro condizione anche per mancanza di aspirazione e modelli di ruolo. Cercherà di capire come migliorare le loro aspirazioni attraverso politiche di informazione e l'uso dei media.

IL MANAGEMENT NEL NOME DI INVERNIZZI

A seguito di una donazione di 5 milioni di euro, il più grande centro di ricerca manageriale d'Europa, attivo presso l'Università Bocconi, è stato intitolato alla Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi. Nasce così Icrios, The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship, che riunisce più di 50 studiosi non solo dell'Università Bocconi, ma anche di altre importanti istituzioni nazionali e internazionali.

«Il centro», ha affermato il presidente **Franco Malerba**, «studia strategia, innovazione, organizzazione e imprenditorialità secondo tre direttrici principali: collocarsi alla frontiera della conoscenza; fare ricorso all'interdisciplinarietà; coniugare rigore, rilevanza e indipendenza». Tra i temi ricorrenti della ricerca Icrios: la ricerca sulla sostenibilità, sulle basi neurologiche del comportamento manageriale, l'efficacia delle politiche per l'innovazione, il ruolo dei brevetti (il centro gestisce il database dei brevetti europei più usato dai ricercatori di tutto il mondo), l'architettura organizzativa, i network formali e informali, l'imprenditorialità nelle aziende di famiglia. La strategia di Icrios è di focalizzarsi su un piccolo insieme di temi fondamentali, che consentano di comprendere le relazioni tra innovazione, competitività aziendale e crescita economica dell'economia globale.

LA RELAZIONE TRA INVESTITORI ISTITUZIONALI E IMPRESE

Un assegno di ricerca di 150mila euro è stato consegnato a **Hannes Wagner**, professore associato di Finanza presso l'Università Bocconi (nella foto), e i due coautori Marco Becht (Université Libre de Bruxelles) e Julian Franks (London Business School), per la realizzazione di una ricerca sull'engaged ownership, il fenomeno per cui gli investitori istituzionali riescono a indirizzare il processo decisionale e la corporate governance delle imprese. «Concentreremo la nostra attenzione, per i prossimi tre anni, su corporate governance, attivismo degli hedge fund e investitori istituzionali», spiega Wagner. Il contributo è stato assegnato da Norges Bank nell'ambito del Norwegian Finance Initiative (NFI) Research Programme, un'iniziativa volta a «rafforzare la formazione e la ricerca sui temi economico-finanziari in Norvegia attraverso il conferimento di incentivi a lungo termine per promuovere l'eccellenza nella ricerca economico-finanziaria nel campo universitario», come chiarito sul sito ufficiale.

Benedetta Ciotto



Al mercato piace il piano strategico. E lo dimostra

Quando le società quotate presentano i loro piani strategici, la reazione del mercato è forte e l'accuratezza delle stime degli analisti sugli utili migliora. **Antonio Marra** (Dipartimento di accounting, Bocconi) e i co-

autori Stephen Baginski (University of Georgia), Saverio Bozzolan (Luiss) e Pietro Mazzola (Iulm) misurano sia la reazione del mercato sia l'accuratezza delle previsioni in *Strategy, Valuation, and Forecast Accuracy: Evidence from Italian Strategic Plan Disclosures* (di prossima pubblicazione su *European Accounting Review*).

Utilizzando un campione di 264 presentazioni di piani strategici da parte di imprese quotate a Milano nel periodo 2001-2012, gli autori calcolano rendimenti abnormi pari all'8% a seguito della pubblicazione del piano e un aumento del 14% nell'accuratezza delle previsioni degli analisti sugli utili.

«Per rendimento abnorme si intende la deviazione del prezzo di un'azione dalla performance media attesa ed è il se-

gnale che il mercato reagisce a questo tipo di pubblicazione volontaria di informazioni (la cosiddetta voluntary disclosure). La reazione può essere positiva o negativa, ma in ogni caso è significativa», dice Marra, «e il miglioramento nell'accuratezza delle previsioni significa che il mercato fa buon uso dell'informazione ottenuta».

Ma non tutta l'informazione è uguale e gli autori osservano che a muovere il mercato sono le informazioni sulle strategie e sui mezzi utilizzati per realizzarle (gli action plan), mentre le informazioni sul contesto di business non sono considerate così rilevanti.

Più l'informazione condivisa è precisa e ben strutturata, maggiori sono i rendimenti abnormi e l'accuratezza degli analisti.



Antonio Marra



Conflitti e populismi: e se il problema fossero i rapporti di potere?

Massimo Morelli (Igiier), con *PolEc: The Political Economy of Power Relations*, studierà i rapporti di potere. Tra gli esiti attesi: far vedere come non sia solo il rapporto di potere militare a far scappare i conflitti ma, spesso, lo sbilanciamento tra potere militare e potere economico; o come possano essere fatti risalire a problemi di rapporto di potere anche fenomeni politici come il populismo.

Bocconi

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692



BOCCONIANI IN CARRIERA

Luca Cavalli (laureato in Economia aziendale nel 1996) è il nuovo ceo di Zenith, all'interno del Gruppo Publicis Media. Cavalli era ceo per l'Italia di Blue 449.

Domenico Del Borrello (laureato in Economia aziendale nel 1999) è il nuovo direttore commerciale di Muznich. Proviene da Banca Generali

Michele Petrelli (laureato in Economia aziendale nel 1995) è stato nominato segretario generale della Regione Piemonte. Dal 2007 dirigeva il settore Pianificazione, bilancio e controlli del Comune di Milano.

Luca Picciarelli (laureato in Economia aziendale nel 2003) è il nuovo direttore del Consorzio Sait. Dal 2014 è direttore generale di Realco sc.

Maurizio Prete (Master Cega nel 1983) è il nuovo amministratore delegato del Gruppo Ferrolti. Prete, che ha lavorato anche in Pirelli, proviene da Redaelli Tecna Spa.

Donatella Principe (laureata in Economia politica nel 1998) è stata nominata head of fund selection unit and institutional sales di Fidelity International. Proviene da Schroders Italy Sim.

Carlo Rossanigo (laureato in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo capo della comunicazione di Allianz Italia.



Maria Chiara
De Biasio

Il paper di Maria Chiara primo con Europeans

Non è ancora laureata **Maria Chiara De Biasio** ma il suo paper sull'Unione bancaria europea è stato presentato a un convegno di fronte a **Lorenzo Bini Smaghi** e **Mario Monti**. Il suo lavoro è stato scelto nell'ambito dell'iniziativa *Europeans. Giornate Bocconi-Boroli sull'Europa*, un progetto triennale di Fondazione Achille e Giulia Boroli e Università Bocconi volto a sensibilizzare i giovani e il grande pubblico sul tema dell'Unione europea. «Quello che ho voluto dire con il mio lavoro», spiega la laureanda, «è che l'Unione bancaria non è solo un tema tecnico. Essa comporta problemi di relazione tra la Bce, le autorità nazionali e le altre istituzioni europee; problemi di sovranità nazionale, dal momento che si trasferiscono ulteriori competenze all'Europa; e problemi di ricaduta sulle persone e sulle aziende, in termini di diritti». La selezione del paper, per Maria Chiara, è solo il coronamento di una carriera accademica eccezionale. Ha già ricevuto, infatti, uno dei Merit Awards che l'Università assegna ai migliori studenti su base meritocratica. «Mi sono definitivamente resa conto di aver scelto facoltà e università giuste durante uno stage in un grande studio legale: le conoscenze di economia si sono rivelate decisive!». *Fabio Todesco*

CIBO, LA PASSIONE DI DAVID DIVENTA SOCIAL

«Mi chiamo **David Carter Shinn**, amo le erbe, la birra e le salsicce, ma sono sempre alla ricerca di nuovi sapori», così si presenta l'alumnus Bocconi sulla sua pagina personale [Neeach, il social network per gli appassionati di food&beverage](#) da lui fondato insieme a **Christian Isaksen**. «Ci siamo chiesti: come facciamo a comprare prodotti locali dall'estero? Così tutto è partito con un Marketplace dove piccoli produttori e ristoranti potevano avere visibilità e vendere i propri prodotti all'estero», spiega David. «L'idea si



David
Carter Shinn

è evoluta e abbiamo creato un social in cui gli utenti possono scambiarsi ricette e consigli, oltre ad acquistare prodotti», continua. «I produttori italiani vendono principalmente olio, miele e parmigiano». Nato negli Stati Uniti, David giunge a Milano per frequentare il Master in International economics and management in SDA Bocconi. Al master, «che mi ha insegnato a essere imprenditore di me stesso», sottolinea, seguono diverse esperienze tra cui una di sei anni a Oslo, nel settore energetico. Ma la passione per il cibo rimane tanto che un anno e mezzo fa decide di moltiplicare tutto e di dedicarsi alla creazione della piattaforma. «Neeach? È un insieme delle parole near (vicino) e reach (mettersi in contatto). E poi ha un suono simile a niche (nicchia), termine che rispecchia la natura di Neeach».

Benedetta Ciotto

Un portale per solcare le onde del mare: così Nicola ti porta in barca

Prenotare un volo, un albergo, una casa vacanze è facile, molto facile. E prenotare una barca o, anche, solo un posto barca? Molto più macchinoso, almeno fino a quando **Nicola Davanzo**, studente del Master in Economia del turismo in Bocconi, non ha creato

[Bluewago, portale che organizza viaggi in barca](#), soprattutto sul Mediterraneo, noleggiando anche solamente il posto barca, come fosse una crociera. «Il settore della nautica lo conosco molto bene, avendo lavorato all'ufficio stampa di Mascalzone Latino e Luna Rossa impegnate in Coppa America», spiega Nicola, «e nel 2013 ho avuto l'intuizione di lanciarmi in questa avventura. C'era il vuoto assoluto». Bluewago, grazie anche ai finanziamenti di imprenditori veneti e al contributo del socio, studente bocconiano, **Tommaso Zoppas**, è

ora un vero e proprio tour operator, con un team fisso di 12 persone. «Non abbiamo inventato niente», continua Nicola, «abbiamo solo creato il meccanismo che permette ai clienti l'accesso alla barca e a un'altra serie di servizi connessi. E si tratta, per il 65%, di persone digiune da esperienze nautiche». Una startup che è piaciuta a tal punto da ricevere, lo scorso febbraio, il premio dei premi per l'innovazione nella categoria turismo, un riconoscimento molto importante istituito dal governo italiano nel 2008 e dedicato alle idee innovative nel made in Italy.



Nicola
Davanzo



Rodrigo Cipriani Foresio, alumnus Bocconi, è il volto italiano di Alibaba, il colosso cinese dell'e-commerce. Che avverte: «Il futuro delle vendite sarà sempre più caratterizzato dalla convergenza tra virtuale e reale»

di Allegra Gallizia @



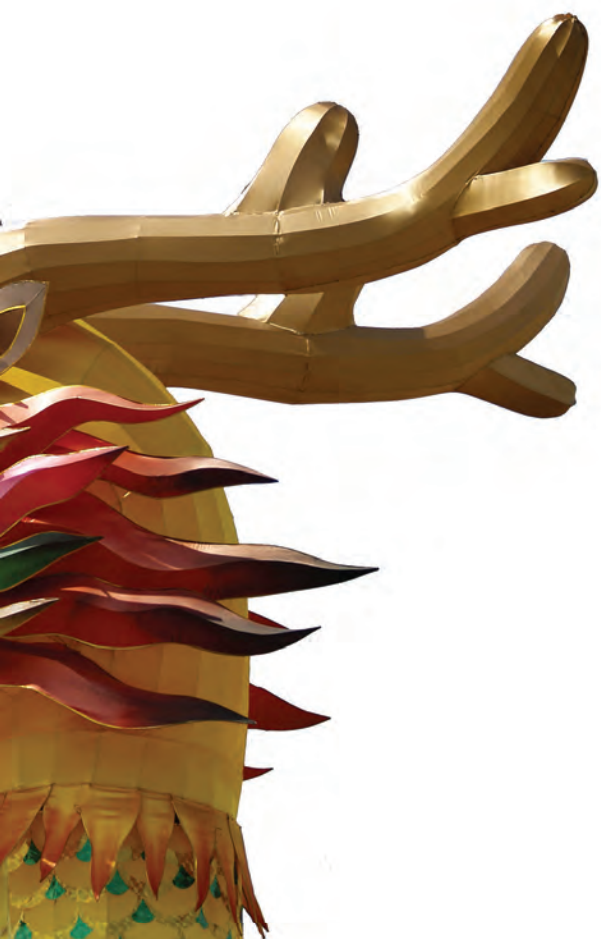
Che esperienza lo shop

Dal colosso americano dell'e-commerce che ha offerto ai propri clienti la possibilità di relazionarsi direttamente con il personale di Amazon, per ritirare o cambiare la merce in un luogo reale, all'app Regalister che consente di creare la propria lista dei desideri fotografandoli nei negozi fisici per indirizzare gli amici negli acquisti. Fino al settore dell'abbigliamento, in cui brand come Patrizia Pepe e Adidas hanno integrato il concetto di shopping tradizionale con le logiche dell'online, dotando le loro boutique di totem interattivi per condividere con i consumatori contenuti multimediale sui prodotti in vendita. Si definisce così una nuova era dell'e-commerce. **Rodrigo Cipriani Foresio**, laureato in Economia aziendale in Bocconi con indirizzo Aziende commerciali nel 1985, managing director Italia, Spagna, Portogallo e Grecia di Alibaba Group con il compito di guidare l'espansione del co-

losso cinese nel Vecchio Continente, è uno dei principali esperti di questo mercato, fin dai suoi esordi, grazie a una carriera costruita nel settore delle vendite online. Prima di approdare in Alibaba ha lavorato, infatti, per Double Click, la società pioniera nel mondo del web acquisita da Google, ed è stato amministratore delegato di Mediashopping.

«Oggi faccio strategie di internazionalizzazione per le piccole e medie aziende del Sud Europa che vogliono approdare al mercato cinese», racconta Cipriani. «I cinesi hanno imparato ad apprezzare la qualità dei prodotti e noi ci proponiamo come facilitatori portando i brand a connettersi, attraverso l'e-commerce, con 407 milioni di consumers attivi cinesi».

→ **Dallo showrooming, in cui gli acquisti vengono finalizzati negli store e conclusi online, al webrooming, in cui gli oggetti vengono selezionati**



ping online

in rete per poi essere comprati presso un punto di vendita fisico. Come sta cambiando il settore?

La convergenza e la complementarità tra online e offline sono sempre più marcate. Oggi non c'è più rivalità tra questi due ambiti e si assiste a un nuovo fenomeno in cui il negozio virtuale e il punto vendita fisico traggono vantaggio l'uno dall'altro. L'online permette di presidiare aree che l'offline non riesce a coprire, così come può fornire alle aziende dati sui consumatori, sui desideri, sulle abitudini di acquisto, ma deve sempre garantire un ottimo servizio, come quello di poter restituire il prodotto liberamente e con grande facilità. Su questo punto si costruisce il concetto del reverse e-commerce in cui il punto di vendita fisico rappresenta un valore perché contribuisce a un processo di semplificazione.

Rodrigo Cipriani Foresio si è laureato nel 1985 in Economia aziendale con specializzazione Aziende commerciali alla Bocconi. Il tema della sua tesi di laurea riguardava il sistema distributivo della moda, argomento che ha potuto conoscere in prima persona, contribuendo anche a definire le trasformazioni, durante la lunga esperienza nell'ambito della vendita multinazionale e in particolare di quella online. Il settore dell'abbigliamento è, infatti, quello che continua a registrare il primato di vendite sulle piattaforme di e-commerce.



Se dicessimo «Aperti sesamo», a chi non viene in mente la favola Alibaba e i 40 ladroni? Questo almeno sino al 1999, anno in cui con Alibaba si cominciò a definire anche altro: il più grande sito di e-commerce cinese. A dare il nome di Alibaba fu il suo fondatore Jack Ma che ebbe l'intuizione che in soli 15 anni ha fatto di Alibaba uno tra i più potenti siti di e-commerce al mondo. A raccontare la storia di Ma, e della sua creatura, è Porter Erisman, che fu vice presidente dal 2000 al 2008 di Alibaba, autore del volume *Alibaba.com Story* (Egea 2016; 192 pagg.; 19 euro; 9,99 e-pub)

→ Quali sono i plus dell'online rispetto all'offline?

Sicuramente l'assortimento è uno dei punti di forza della vendita on line che può offrire uno stock infinito per rispondere a qualsiasi esigenza. E poi la velocità. Gli acquisti online crescono sempre di più e in particolare quelli fatti dal cellulare. In Cina, per esempio, il 60% degli acquisti online è condotto dai giovani e gestito con uno smartphone. Per colpire il mercato in maniera efficace bisogna quindi studiare piattaforme che abbiano interfacce compatibili con lo schermo piccolo.

→ Che cosa propongono le boutique fisiche affiliate all'e-commerce?

Una shopping experience. Molti gruppi del lusso offrono nei punti vendita un'esperienza di acquisto esclusiva che va a completare la proposta online e contribuisce a definire un servizio su misura, studiato per soddisfare ogni desiderio d'acquisto dei consumers. In queste sinergie, gli addetti alle vendite sono i veri protagonisti di una rivoluzione in cui la relazione personale è protagonista.

→ Secondo l'analisi Total Retail Survey 2015 condotta da PwC, in Italia il 63% dei consumatori dichiara che i social media influenzano il processo d'acquisto. Come spiega questo fenomeno?

I social media sono importantissimi perché sono entrati a far parte della vita delle persone. I commenti e il rating definiscono l'affidabilità di una piattaforma di vendita riguardo alla qualità dei prodotti ma anche al servizio. Così si utilizzano questi canali per promuovere i prodotti, interessare relazioni con i consumatori e stimolare un desiderio.

→ Stiamo parlando di digital marketing?

Sì, è importantissimo rispondere a chi scrive e instaurare un rapporto friendly con i consumatori. L'interazione con il cliente, infatti, è altissima e supera anche certe distanze relazionali. I consumatori sono molto esigenti e cercano un rapporto di fiducia con la rete anche se loro stessi sono i primi a essere infedeli: se non si dà efficienza nei servizi o competitività nei prezzi gli utenti si rivolgono molto velocemente a un'altra piattaforma di vendita online. Nel negozio fisico o in quello virtuale gli utenti devono sempre poter contare su qualcuno che risponda alle loro esigenze.

→ Il punto vendita fisico può implementare le proprie caratteristiche con gli strumenti dell'e-commerce?

Certo, anche se si possono incontrare dei limiti strutturali. In Italia, per esempio, la banda larga non è ancora diffusa su tutto il territorio nazionale oppure non è sempre efficiente. Così come, non tutti gli store dispongono di rete wi-fi che permetterebbe la totale fusione tra online e offline. ■



I diritti umani **n**



on si fermano

Dal giusnaturalismo alle dichiarazioni americana, francese e universale, fino a quelli di terza e di quarta generazione: la tutela dei diritti umani è un tema in continua evoluzione. Ma la scommessa, come diceva Bobbio, è trovare il modo per rispettarli

di Paola Gaeta @

Una poesia di Pessoa parla di due giocatori di scacchi, che «quando in Persia/C'era non so che guerra,/Quando l'assalto nella Città avvampava,/E urlavano le donne,.../ giocavano/Perenne una partita». Questi due giocatori, che non si curavano di quanto accadeva nella loro stessa città, messa a ferro e fuoco dal nemico, rappresentano per Pessoa il modo in cui alcuni o forse molti di noi trascorrono la loro vita, che ci assorbe come quando si gioca a scacchi, ma che poi è niente. Perché le cose gravi e serie sono altrove, e la nostra vita è a volte solo la scacchiera della nostra indif-

Nove modi per

ferenza. Le storie e i video raccontati in questo numero di *Via Sarfatti 25* parlano di un'altra storia. È la storia fatta da tutte quelle persone che in Bocconi e altrove, in molti altri posti, a vario titolo e in diversa misura, partecipano a un grande progetto, quello per lo sviluppo e il rispetto dei diritti umani. È un progetto che ha radici lontane. Prende avvio con il pensiero di filosofi giusnaturalisti quali John Locke, che sosteneva che la persona umana possiede per natura diritti inalienabili, e continua con la Dichiarazione degli Stati americani e della Rivoluzione francese che posero le fondamenta di questo grande progetto sul piano del diritto positivo. Le due Dichiarazioni proclamarono con forza un nuovo modello di società, dove lo Stato non è più il fine ma il mezzo per il raggiungimento e il godimento di diritti che tutte le donne e gli uomini possiedono per natura, essendo nati liberi e uguali. Come Bobbio ci ha spiegato, con questo passaggio – così importante per la creazione del moderno Stato democratico – i diritti pensati dai filosofi giusnaturalisti persero però qualcosa. Calandosi nella realtà del diritto positivo, essi si frammentarono: le Dichiarazioni postulavano infatti i diritti del cittadino verso lo Stato, e non della persona umana come tale; e in più questi diritti esistevano solo se riconosciuti da questo o quello Stato, e non sul piano universale.

→ LA QUARTA GENERAZIONE

Ci sono voluti più di cento anni dalla Dichiarazione americana e francese, sullo sfondo di due guerre mondiali e delle atrocità commesse dalla Germania nazista contro gli ebrei tedeschi privati della cittadinanza, per proclamare l'universalità dei diritti umani e avviare il cammino verso il loro riconoscimento sul piano del diritto positivo a livello internazionale. La Dichiarazione universale dei diritti umani, adottata il 10 dicembre 1948 dall'Assemblea generale dell'Onu, è stata il primo e dunque anche il più importante passo in que-

continua a pag. 16



PAOLA GAETA
Adjunct professor alla Bocconi, dove insegna *Civil liberties and human right*, è professore al Graduate Institute of International and Development Studies di Ginevra

Sono volontari o operatori, studenti o laureati, professori o membri dello staff e in comune, oltre alla Bocconi, hanno anche l'impegno a favore della tutela dei diritti umani. C'è chi opera sul campo per promuovere l'alfabetizzazione o la lotta contro la fame e la povertà e chi lavora dietro le quinte per raccogliere fondi, organizzare le missioni, gestire le campagne di sensibilizzazione. Queste sono le loro storie

di Allegra Gallizia @

✓ **Alessia Uselngi**
Volontaria Lvia, editor di Egea



Per [Lvia, Associazione internazionale volontari laici](#), mi occupo di comunicazione, mettendo al servizio dell'associazione le mie competenze di editor. Il lavoro come volontaria consiste nel creare contenuti da postare sui social network che raccontino i progetti di Lvia con lo scopo di stimolare la raccolta fondi. Sensibilizzare le persone attraverso la narrazione di quello che ho vissuto sul campo in prima persona è l'aspetto più entusiasmante di questo impegno e anche quello più efficace. Per agevolare il fundraising, infatti, cerco di lavorare sulla razionalità e sulla positività delle storie, dai programmi di lotta alla malnutrizione che rappresentano un'importante sfida medica alle start up in ambito agricolo. Anche questa è l'Africa e io provo ad aiutare i nostri follower e interlocutori a superare i pregiudizi. [Leggi la storia di Alessia](#)

Nove diritti in cerca di tutela

Abbiamo chiesto a nove professori del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi a che punto siamo nella tutela di altrettanti diritti dell'uomo: da quello di cittadinanza a quello d'asilo, da quello di voto a quello alla privacy, dal diritto alla famiglia a quello alla libertà d'espressione, dal diritto al lavoro alla tutela della persona fino al diritto a non essere sottoposti a punizioni degradanti. Quello che ne viene fuori è un ritratto del mondo fatto ancora di tante ombre: perché se è vero che si tratta di diritti sanciti dalla Dichiarazione universale dei diritti umani o da diversi trattati e leggi è altrettanto vero che la garanzia alla loro tutela è ancora lontana.



Diritto d'asilo Grazia Romeo

dire stop a ingiustizia e povertà

✓ **Francesco Paolo Russi**
Volontario *Students for humanity*,
studente Bocconi



Il mio impegno per *Students for humanity* è di coordinare e promuovere, tra gli studenti e fuori dall'università, il progetto *Working for Wasa*. Con i primi faccio un lavoro di coinvolgimento nell'attività di volontariato sul campo, all'esterno opero nell'ambito della sensibilizzazione per la raccolta fondi. Dopo aver avviato a Wasa un ospedale, un asilo e una scuola di carpenteria e falegnameria, quest'estate impiantiamo un orto e avviamo un allevamento di galline cosicché gli abitanti del villaggio abbiano a disposizione una certa varietà di cibo. Questo programma lo stiamo realizzando con il supporto di Slow food e di alcuni professori della facoltà di Agraria dell'Università di Torino. Ma non è tutto, vogliamo provare a realizzare fornetti alimentati a energia solare. Tutto ciò per rendere indipendente il villaggio. [Leggi la storia di Francesco](#)

✓ **Gabriele Eminente**
Direttore generale *Medici Senza Frontiere Italia*,
laureato Bocconi



Ho la responsabilità manageriale ed esecutiva della sede italiana di *Medici senza frontiere*, formata da 70 persone che si occupano di reclutare e gestire personale sanitario, amministrativi, esperti di settore come quelli di potabilizzazione dell'acqua; pianificano strategie di comunicazione per divulgare il nostro operato; sono impegnati in attività di advocacy con le istituzioni italiane. E poi c'è la gestione della raccolta fondi: nel 2015 le donazioni in Italia hanno raggiunto la cifra di 52,2 milioni di euro, di cui il 10% circa proviene da lasciti testamentari. Di tutto questo denaro, il 20% viene impiegato per la gestione degli uffici e l'attività di fundraising e l'80% per sviluppare i programmi sul campo. Il nostro obiettivo è di incrementare i donatori regolari, anche piccoli, perché rappresentano una garanzia di prevedibilità sul futuro. [Leggi la storia di Gabriele](#)

✓ **Gabriele Troilo**
Fondatore e presidente *La Gotita Onlus*,
professore Bocconi



La *Gotita* è nata e gestita da un gruppo di amici. Siamo consapevoli di essere piccoli e avere tanti limiti ma siamo certi del fatto che tutto ciò che riusciamo a raccogliere in termini di denaro lo devolviamo alle due case di accoglienza per bambini abbandonati in cui operiamo. Con il nostro lavoro di raccolta fondi attraverso cene e concerti di beneficenza, ma anche grazie alle 30 staffette che corrono per La Gotita alla Milano Marathon, finanziamo i progetti suggeriti dalle suore dell'ordine dei Servi di Maria che coordinano le strutture. Poi c'è l'impegno sul campo: tutte le mie vacanze le passo a Oruro dove mi divido tra le attività con i bambini e la gestione dei rapporti con le istituzioni, che diventano imprescindibili nel caso di progetti di rilievo come il rifacimento del tetto della comunità. [Leggi la storia di Gabriele](#)

✓ **Gianpaolo Silvestri**
Segretario generale *AVSI*, laureato Bocconi



Il mio incarico in *Avsi*, è paragonabile a quello di un ceo. Mi occupo di gestire un budget annuale di 47 milioni di euro provenienti sia da bandi pubblici che dai donatori privati, oltre a coordinare uno staff che in Italia conta 50 persone e nel mondo circa 1.300. Siamo presenti in 30 paesi con oltre cento progetti. Tra i tanti, abbiamo preso parte a un programma finanziato dall'Unione europea che ha l'obiettivo di garantire la scolarizzazione a 15mila studenti siriani rifugiati in Libano e Giordania: qui lavoreremo con le famiglie sul valore dell'educazione scolastica dei bambini. Lo faremo andando nei campi, presentando personalmente ai rifugiati il progetto e garantendo loro le condizioni per agevolare la frequentazione delle lezioni, come un adeguato sistema di trasporti. Dall'educazione riparte tutto. [Leggi la storia di Gianpaolo](#)



Diritto di voto Lorenzo Cuocolo



Diritto di cittadinanza Elisa Bertolini



Diritto alla famiglia *Fabrizio Fracchia*

sta direzione, anche se essa è uno strumento giuridico formalmente non vincolante per gli Stati. Oggi esistono invece numerose norme internazionali di natura vincolante che hanno chiarito e arricchito il contenuto dei diritti proclamati nella Dichiarazione del 1948, ossia i diritti della persona come tale (come il diritto alla vita), i diritti della persona nei rapporti con gli altri (per esempio il diritto alla riservatezza e la libertà religiosa), i diritti politici (come la libertà di pensiero e il diritto di elettorato attivo e passivo) e, infine, i diritti economici e sociali (quali il diritto a un'equa retribuzione del lavoro). Altre norme internazionali hanno garantito altri diritti, non previsti dalla Dichiarazione del 1948, perché la nascita e il riconoscimento di nuovi diritti è andata di pari passo con i progressi dell'uomo di dominare la natura, le cose e gli altri esseri umani. Non poteva e non può essere altrimenti: dal progresso tecnico e scientifico sono infatti sorte minacce alle libertà individuali che in passato non esistevano, e che dunque hanno richiesto nuove protezioni o rimedi. Oggi vi sono anche diritti di terza e finanche di quarta generazione, come il diritto di vivere in un ambiente non inquinato o i diritti che sono nati e potranno ancora originare dai progressi sulla manipolazione genetica. Insomma, l'espansione del



Diritto a non essere sottoposti a punizioni degradanti *Simone Lonati*

catalogo dei diritti umani, ben oltre dall'enunciato della Dichiarazione universale del 1948, è ipoteticamente un processo interminabile, dettato dall'eterno mutamento delle società.

→ LA SCOMMESSA DI BOBBIO

Il punto però non è quello dei confini da porre allo sviluppo dei diritti, giacché in tal modo si negherebbe il fondamento stesso della dottrina dei diritti umani secondo cui i diritti nascono (o dovrebbero nascere) ogni volta che vi è la necessità di proteggere l'individuo dal rischio di oppressione della società e di garantire il suo pieno inserimento nella società stessa. Ciò che davvero importa e ci sgomenta è come fare in modo che i diritti proclamati e garantiti siano poi davvero rispettati. Perché ovunque nel mondo, ma forse anche dietro la porta di casa, vi è un diritto calpestato. La risposta non è certo nella solitaria indifferenza dei giocatori di scacchi, ma credo sia - come dice Bobbio - nella scommessa. Perché chi scommette sui diritti umani, almeno ha fiducia di vincere, ma se non si ha nemmeno la minima fiducia, si perde ancora prima di cominciare. E come dice Bobbio, riprendendo Kant, per scommettere ci vogliono «giusti concetti, una grande esperienza, e soprattutto molta buona volontà». ■



Diritto alla privacy *Arianna Vedaschi*



Diritto alla libertà d'espressione *Edmondo Mostacci*



✓ **Giovanna Li Perni**
Senior Private Sector Fundraiser Unhcr, laureata Bocconi



Sono impegnata nella raccolta fondi in Italia, Grecia e Portogallo per finanziare i progetti di [Unhcr, l'Agenzia per i rifugiati delle Nazioni Unite](#), che coinvolgono 60 milioni di rifugiati nel mondo. In particolare, mi occupo delle relazioni con i grandi donatori cercando di aiutarli a realizzare i loro sogni. Non si tratta di convincere i filantropi già attivi o i nuovi donatori ma, piuttosto, di ispirarli con una serie di incontri e scambi personali in cui l'ascolto è fondamentale. Nella mia attività, accanto all'aspetto più strettamente psicologico c'è anche quello di tipo manageriale necessario alla pianificazione economica, al controllo delle performance, alla capacità di riconoscere gli errori, alla gestione del personale.

[Leggi la storia di Giovanna](#)

✓ **Roberto Barbieri**
Direttore generale Oxfam, laureato Bocconi



In qualità di direttore generale di [Oxfam](#) ho un ruolo di supervisione delle attività della divisione italiana che ha forte dimensione operativa perché ha all'attivo programmi in dieci paesi e un impegno sempre crescente in Italia. Rappresento, inoltre, il nostro operato all'interno del network internazionale della confederazione che raccoglie 20 organizzazioni con progetti in oltre 90 paesi. Consapevoli che certe problematiche, come la fame, possano essere risolte solamente coinvolgendo anche le istituzioni, mi occupo, inoltre, delle relazioni con i governi e gli enti internazionali quali la Banca Mondiale. È entusiasmante avere a che fare con temi di importanza fondamentale per l'umanità e altrettanto motivante cercare di capire come poter sfruttare al meglio il ruolo che la società civile può svolgere per cambiare l'ingiustizia della povertà.

[Leggi la storia di Roberto](#)

✓ **Giuseppe Fusco**
Direttore della divisione Private fundraising and partnerships Unicef, laureato Bocconi



[Unicef](#) ha una strategia di raccolta fondi che definisce obiettivi quadriennali, il mio compito è quello di tradurre questi piani per poterli applicare in maniera efficace a livello nazionale e regionale secondo un modello glocal, che consenta di adattare le linee guida globali alle specificità di ogni paese. L'Unicef gode di una grande popolarità e fiducia da parte dei suoi sostenitori, grazie all'ottimo lavoro a favore dell'infanzia più vulnerabile svolto in 70 anni di attività. Il nostro impegno è quello di continuare a rafforzare tale immagine, così come di proporre forme e occasioni di sostegno adatte ai diversi profili dei donatori già attivi o potenziali. E perché questo sia realizzabile, i progetti di partnership con le aziende possono fare la differenza.

[Leggi la storia di Giuseppe](#)

✓ **Selene Biffi**
Imprenditrice sociale, laureata Bocconi



In persiano [Bibak](#) significa senza paura. È questo il nome che ho scelto per il mio nuovo progetto che è nato nell'ambito della Singularity University, l'istituzione accademica ospitata dal centro ricerche NASA, ed è stato premiato alla Global Sociale Venture Competition. Si tratta di una tecnologia per lo smaltimento che una volta utilizzata rimane alla comunità per creare energia e trasformare i terreni bonificati in campi agricoli. Presentare questo progetto e trovare sostegni istituzionali non è sempre semplice poiché alcuni governi non hanno firmato il Trattato di Ottawa per lo smaltimento delle mine antiuomo. A Kabul, dove vivo, ho dato vita a [Plain Ink](#) con l'obiettivo di diffondere attraverso le immagini l'alfabetizzazione in India e Afghanistan e ho fondato [The Qessa Academy](#), una scuola per formare nuovi cantastorie. In persiano la parola quessah significa storie.

[Leggi la storia di Selene](#)



Diritto alla sicurezza della persona *Melissa Miedico*



Diritto al lavoro *Stefano Liebman*

Brexit: tra politica e tecnica si co

L'accordo tra Tusk e Cameron scongiurerebbe l'uscita del Regno Unito dall'Unione europea. Ma lotte intestine ai conservatori e Panama papers rendono incerto l'esito del referendum

di Justin Frosini @

Il 19 febbraio a Bruxelles è andato in scena l'ultimo atto della trattativa tra il premier britannico David Cameron e il presidente del Consiglio europeo Donald Tusk per scongiurare la Brexit. Il testo, approvato all'unanimità dai capi di Stato e di governo presenti, non è un accordo internazionale, ma è comunque vincolante per le parti. In tal modo, si evita di dare seguito all'iter di revisione del Trattato. L'accordo, secondo gli esperti giuridici delle istituzioni europee, determina la chiave interpretativa del Trattato di Lisbona e delle cinque Dichiarazioni annesse. Inoltre, pone le basi per la formazione di una Ue multilivello, in cui l'Eurozona continui a perseguire un'Unione sempre più stretta, ma senza perciò obbligare la Gran Bretagna, investita di uno status speciale, ad aderirvi. Il testo sarà depositato all'Onu, ma sarà vincolante solo dopo il referendum del 23 giugno.

L'accordo sottoscritto si compone di quattro parti. Cameron ha ottenuto, prima di tutto, che, nella prossima revisione del Trattato, Londra sia esentata dal concetto di *Ever closer Union*, principio su cui l'Europa si basa dal 1957. Si esonera il Regno Unito dall'aderire alla formazione di un esercito comune europeo o dal partecipare ai salvataggi finanziari della zona euro e si introduce un meccanismo di veto, da parte dei parlamenti nazionali che rappresentino il 55% dei 28 paesi membri, sulle iniziative legislative europee, qualora si ritenga che la Ue travalichi le competenze nazionali. Secondo, si assicura che i paesi dell'Eurozona rispettino il mercato unico e gli interessi dei paesi che non ne fanno parte, i quali a loro volta si astengono dal porre il veto a una maggiore integrazione dell'Eurozona. Attualmente si prevede che le banche, assicurazioni e istituzioni finanziarie britanniche possano godere di disposizioni specifiche nel single rulebook, anche inerenti i rispettivi requisiti prudenziali. L'autonomia riconosciuta è,



JUSTIN FROSINI
assistant professor presso
il Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

però, ridimensionata dal richiamo all'obbligo di rispettare condizioni di parità nel mercato interno. Inoltre, la City non sarà esente dal dover rispettare i poteri delle authority europee di controllo, come Eba e Esma. Terzo, l'Unione si impegna a rafforzare il mercato interno e ad adeguarsi ai suoi cambiamenti, riducendo i costi per le pmi. Infine, si prevede che in situazioni eccezionali possa limitarsi la libertà di movimento dei lavoratori e che l'accesso al sistema sociale del Regno Unito possa concedersi gradatamente nell'arco di quattro anni (partendo da zero).

Quando Cameron e Tusk hanno chiuso l'accordo i membri del Consiglio Ue hanno tratto un respiro di sollievo sapendo che a quel punto il premier britannico poteva schierarsi per il «sì», ovvero la permanenza nell'Ue. Tuttavia, la strada referendaria non è affatto in discesa. Due giorni dopo l'accordo, il sindaco di Londra ha annunciato la sua posizione favorevole all'uscita. Secondo molti questa decisione è dettata più dal desiderio di Johnson di sfidare Cameron come leader dei conservatori, ma l'appoggio del primo cittadino londinese è considerato un notevole colpo politico-mediatico a favore dei sostenitori del Brexit. Anche alcuni membri del governo hanno aderito al fronte del no e Cameron ha sospeso la responsabilità collettiva del Gabinetto per consentire a singoli ministri di fare campagna elettorale in favore dell'uscita. I più recenti sondaggi sembrano indicare un risultato che potrebbe essere *too close to call* creando così un clima di grande incertezza. Infine, ci si chiede quali effetti avranno i Panama Papers, secondo i quali il padre di Cameron avrebbe evaso le tasse, col rischio che questo diventi un referendum pro o contro il primo ministro.

Intanto, come nel brano dei Clash, molti britannici si chiedono *should I stay or should I go?* ■



Consuma l'idea di Europa unita

In caso di vittoria dei no al referendum sulla permanenza nell'Unione, in gioco non ci sono solo i rapporti tra Gran Bretagna ed Europa ma anche quelli tra quest'ultima e gli Stati Uniti

di Carlo Altomonte @

Dobbiamo essere preoccupati da Brexit? Un modo di guardare al tema potrebbe essere quello tecnico di ricondurre la questione a un problema interno britannico di rapporti con l'Ue, in particolare rispetto a due evoluzioni del processo di integrazione europea: l'unione bancaria e la libera circolazione dei lavoratori. Per quanto attiene l'unione bancaria, il tema è gestire la nascente legislazione che si applica ai paesi partecipanti alla moneta unica rispetto alle esigenze dei paesi che non partecipano all'euro, con la complicazione che le imprese finanziarie dell'Eurozona di fatto gestiscono larga parte delle loro operazioni da Londra. Come conciliare le esigenze di un mercato finanziario dell'area euro che va integrandosi sempre di più, e dunque necessita di certe regole, con una sede operativa che in teoria di quelle regole non ha bisogno, rappresenta il primo problema alla base delle rivendicazioni britanniche nei confronti dell'Ue.

Il secondo tema riguarda l'accesso al welfare britannico da parte delle famiglie dei lavoratori di cittadinanza europea che emigrano verso Londra, un diritto che secondo la regolamentazione comunitaria dovrebbe essere loro garantito, ma che data l'entità del fenomeno pone un problema di onere finanziario a carico del Regno Unito.

Il governo britannico ha intavolato una trattativa con le istituzioni comunitarie su queste questioni e sull'esito della loro risoluzione ha quindi promosso un referendum per valutare la permanenza della Gran Bretagna nell'Unione. Sempre restando in ambito tecnico, tali questioni sono state di fatto risolte dal compromesso trovato dal Consiglio europeo, in cui si è modificato il protocollo di adesione del Regno Unito al Trattato Ue, con mutua soddisfazione di entrambe le parti. Per questo, il governo britannico si è dunque schierato per la permanenza del Regno Unito nell'Ue al referendum di fine giu-



*CARLO ALTOMONTE
professore associato
presso il Dipartimento
di economia, è il direttore
del WBB, World bachelor
in business della Bocconi*

gno. Evidentemente, tuttavia, con un referendum che chiama al voto i cittadini la questione non è rimasta tecnica, ma è diventata subito politica. Più in generale, come sta accadendo da qualche anno in Europa, il referendum rischia di diventare la (distorta) valvola di sfogo di quella parte del ceto medio che si trova progressivamente tagliato fuori dal processo di globalizzazione, e che vede gradualmente crescere le disuguaglianze rispetto al passato, una situazione rispetto alla quale il governo britannico non ha fatto molto negli ultimi anni. Nei rapporti con l'Ue, il referendum ha altresì assunto una valenza strategica per i rapporti dell'Europa con gli Stati Uniti, e per la stessa capacità di politica estera dell'Ue. Il Regno Unito resta infatti il principale alleato americano sul continente, il paese con la più ampia capacità logistica di intervento militare e quello con l'intelligence maggiormente integrata con quella statunitense. Il rischio dunque è quello che un referendum che doveva essere solo un'arma di pressione britannica per ottenere dall'Ue concessioni tecniche che sarebbero verosimilmente comunque state fatte, si trasformi in una profonda cesura politica del continente, con danni per entrambe le parti.

Con un totale di attivi bancari pari a 5 volte il pil, e un ampio deficit di partite correnti non più integrate nel mercato unico europeo, il Regno Unito rischia di perdere la tripla A sul rating del debito e sperimentare una grave instabilità finanziaria in caso di uscita. L'Europa, di contro, sarebbe probabilmente un'area comune meno sicura e meno protetta, e in cui si è avviato per la prima volta un rilevante processo di disgregazione che inverte il percorso degli ultimi 60 anni. Come diceva il Mahatma Gandhi: «Se non avessi avuto senso dell'umorismo, probabilmente mi sarei suicidato». Speriamo che l'umor britannico sia all'altezza della sfida. ■

Andare all'estero con l'assicurazione

Per una società internazionalizzarsi significa migliori performance ma anche correre più rischi. Ecco come, con strumenti finanziari e assicurativi, il sistema paese aiuta le aziende

di Mario Vinzia @

Alcune ricerche di mercato mostrano che le imprese caratterizzate da un alto livello di internazionalizzazione, ossia da un'elevata propensione all'esportazione e/o all'investimento diretto all'estero tramite proprie stabili organizzazioni, in media ottengono migliori performance reddituali rispetto alle pari entità non internazionalizzate.

L'internazionalizzazione rappresenta infatti una preziosa opportunità di sviluppo per le aziende poiché consente loro di essere presenti in mercati con tassi di crescita superiori a quello domestico. Competere sui mercati esteri significa quindi operare in un'arena competitiva che può riservare ampie soddisfazioni, ma che richiede un investimento in conoscenza e capacità di adattamento a contesti nuovi, mutevoli e caratterizzati da non poche incognite e insidie.

→ I PERICOLI DI CHI SI APRE AD ALTRI MERCATI

Un alto livello di internazionalizzazione pertanto comporta la necessità di saper fronteggiare rischi che non si sosterebbero operando unicamente nel mercato domestico e che derivano dalle differenze di tipo culturale, politico, economico e sociale esistenti in un paese straniero. In generale un'azienda che esporta o si insedia all'estero si espone al rischio paese, ossia alla possibilità di incorrere in forme di restrizioni al commercio e ai trasferimenti valutari, nel peso della burocrazia e della corruzione sino ad arrivare a rischi di espropriazione / nazionalizzazione o di disordini sociali. Non meno problematici posso-



MARIO VINZIA
SDA Bocconi professor di
amministrazione,
controllo, finanza
aziendale e immobiliare



Finanza per la crescita
internazionale. La gestione dei
rischi e il finanziamento delle
attività all'estero di Riccardo
Mazzoni e Mario Vinzia (Egea 2016;
304 pagg.; 35 euro; 18,99 e-pub)

no essere i rischi puramente finanziari, ossia di credito, di tasso di cambio, di tasso d'interesse e di prezzo delle commodity.

L'attualità ci racconta di mercati che si riaprono al commercio internazionale, quali per esempio l'Iran, e altri che invece soffrono un inaridimento, anche solo temporaneo, per via del fatto che l'economia di questi paesi è legata al prezzo delle materie prime che risulta, soprattutto per quelle energetiche, diffusamente in calo.

→ IL CASO IRAN

La forte dinamicità dei contesti in cui si opera espone i clienti esteri alla possibilità di non reperire i mezzi finanziari utili a far fronte ai loro impegni o li spinge a cercare di trasferire i rischi finanziari ai loro fornitori. Le aziende che si affacciano sulla scena internazionale possono essere allettate da opportunità di business interessanti, ma non devono assumersi rischi che non sono in grado di gestire. Certo, lasciare tutti i rischi al cliente può essere un modo per non avere alcuna esposizione, ma si mette a repentaglio la conclusione di un possibile accordo contrattuale. Per contro assumersi dei rischi facilita il raggiungimento di un'intesa con il cliente, ma comporta la necessità di dotarsi di mezzi e strumenti per non subire effetti negativi.

Basti pensare a possibili commesse acquisibili dall'Iran: il basso prezzo del petrolio non facilita un paese esportatore come l'Iran e quindi una serie di rischi finanziari potrebbero essere portati a carico delle aziende esportatrici.

Per superare questo problema, queste ultime possono trovare un prezioso supporto nel sistema-paese Italia, il cui fulcro operativo è costituito dalla Cassa Depositi e Prestiti, la quale direttamente e per il tramite delle società da essa partecipate quali Sace e Simest mette a disposizione delle aziende italiane una serie di prodotti finanziari e assicurativi non solo in via autonoma, ma anche attraverso il coinvolgimento e la co-partecipazione di banche multilaterali, export credit agencies, organizzazioni intergovernative e altri soggetti privati finanziari e assicurativi.

Le aziende possono quindi disporre di un ampio ventaglio di strumenti di finanziamento, di apporto di capitale di rischio e di mitigazione dei rischi finanziari o semplicemente di un patrimonio di conoscenze ed esperienze da cui attingere per crescere con successo all'estero, anche attraverso – ove necessario – quel salto culturale richiesto per competere sulla scena internazionale. ■



Con un piccolo aiuto dalla Cassa Depositi e Prestiti

Le aziende che si internazionalizzano ottengono performance migliori. Ma, come spiega nel video Mario Vinzia, è fondamentale il supporto del sistema paese che, attraverso le sue istituzioni, in particolare la Cassa Depositi e Prestiti, detiene un enorme patrimonio di conoscenze.

Siamo i primi produttori di vino al mondo ma il prezzo medio delle esportazioni è la metà di quello francese. Tre le ragioni del divario, e nessuna dipende dalla qualità del prodotto

di Massimiliano Bruni @

Brindiamo all'export

Lo scorso anno si è celebrato un nuovo record per la produzione nostrana e qualche mese fa, in ottobre, l'Oiv, l'Organizzazione internazionale della vigna e del vino con sede a Parigi, ha reso disponibili i primi dati sulla produzione 2015. L'Italia si conferma il primo paese produttore al mondo con quasi 49 milioni di hl, in crescita di circa il 10% rispetto all'anno precedente.

Di fronte al continuo calo dei consumi domestici, oggi un italiano su due non beve vino e complessivamente ne consumiamo poco più di 20 milioni di hl, vale a dire meno di 30 litri pro capite all'anno, l'export diviene la strada obbligata per vendere le bottiglie dei produttori italiani. Ecco dunque che si deve guardare con sempre maggiore attenzione ai mercati stranieri, il più importante dei quali si confermano gli Usa. In generale qui le cose cambiano un poco. Il 2015, malgrado la forte contrazione del mercato russo, è stato da molti celebrato come un anno record, avendo le esportazioni toccato il valore massimo nella nostra storia, raggiungendo i 5,4 miliardi di euro. Se si guarda al valore medio delle esportazioni si nota però che questo, pur essendo in crescita, si attesta a circa 2,67 euro al litro, meno della metà del prezzo medio del vino francese, che è stato di 5,84. La differenza maggiore sta nei vini frizzanti, con lo champagne che supera mediamente i nostri spumanti di circa 5 volte, ma anche nei vini fermi, dove il divario è di oltre il 30%. È sul fronte del valore riconosciuto dal mercato e sul prezzo che dobbiamo operare per accrescere la nostra capacità di generare ricchezza e per farci riconoscere l'eccellenza qualitativa di cui i nostri produttori vanno giustamente fieri.

Vediamo perché esiste un simile distacco e come possia-



MASSIMILIANO BRUNI
SDA Bocconi professor
di strategia
e imprenditorialità

mo provare a colmarlo. In primo luogo, mediamente le aziende italiane sono di piccole, meglio dire piccolissime, dimensioni e questo limita l'interesse di molti operatori commerciali dei mercati esteri a investire energie per valorizzare le nostre produzioni, sia per il rischio elevato di non avere sufficiente prodotto per soddisfare la domanda che per i modesti ritorni economici.

In secondo luogo, mentre in Italia prevale la cultura della regione di origine, secondo una logica ampiamente diffusa in cui l'origine del prodotto è il principale criterio di selezione e dunque di comunicazione, all'estero prevale la scelta del vitigno, prediligendo spesso i vini monovitigno ai blend o, comunque, i prodotti di facile comprensione e identificazione.

In terzo luogo, poiché l'acquisto avviene prevalentemente a scaffale, la capacità di avere bottiglie, etichette e nomi facilmente riconoscibili, comprensibili e memorizzabili diviene di particolare importanza. Anche questa area presenta amplissimi margini di miglioramento, avendo i vini nostrani in media tre elementi da ricordare: il nome del prodotto, il nome del produttore, gli uvaggi che formano il prodotto, cui spesso si aggiunge anche la denominazione tipica, per la quale in Italia siamo arrivati ad avere quattro distinte classificazioni (Doc, Docg, Igt, vino da tavola) che certamente non facilitano la comprensione da parte di un consumatore non esperto. Non è un caso che un approccio più orientato al mercato abbia finito per generare una categoria a parte, ispirata al valore comunicato al mercato, quello dei *Super Tuscan*, cui appartiene la maggior parte dei vini italiani più noti e apprezzati all'estero e per i quali è necessario che il vino sia un Igt. ■

La legge dello sharing

Il fenomeno della mobilità urbana non convenzionale è esploso. Adesso a chi spetta regolarlo e come?

di Valerio Lubello @

Negli ultimi due lustri una certa sinergia tra operatori privati e pubblici poteri nonché un capiente crogiuolo tecnologico e digitale hanno permesso la nascita e lo sviluppo di nuove forme di mobilità urbana. Così bike sharing, car sharing, car pooling e simili, anche grazie alle diverse forme di sostegno pubblico, sono divenuti una delle possibili scelte a disposizione dell'utente che desidera spostarsi in contesti urbani e non. Un elemento, insomma, degli attuali sistemi di mobilità multimodale. Il panorama è ricco di alternative: il car e scooter sharing nelle diverse modalità a sosta fissa (quando il mezzo viene preso e rilasciato in uno stesso punto) o free floating (quando il mezzo può essere preso e rilasciato in punti diversi della città). Oppure ancora i modelli di bike sharing sempre più presenti su scale diverse dalla sola metropolitana.

Si respira una certa vivacità e si aprono spiragli per nuovi e diversi sistemi di trasporto, ancillari al trasporto pubblico convenzionalmente inteso. Da un punto di vista più aderente al dato normativo, il carattere pionieristico e di novità dei servizi giustifica soltanto in parte i pochi e disorganici interventi in materia. Formule di sostanziale esortazione sono arrivate dal *Libro bianco in materia di Trasporti* adottato nel 2011 dalla Commissione europea. Mentre gli obiettivi in materia di trasporti – pure individuati nell'ambito del Piano energia e clima 20/20/20 – stentano a decollare su vaste scale. Ne risulta un'Unione europea ancora lontana dalla definizione di principi e standard di riferimento. Parimenti, sul piano del diritto nazionale, gli interventi in materia si sono limitati a varie forme di incentivo, reiterate con intermittenza (da ultimo con il cosiddetto collegato ambientale del 2015), ma senza l'aspirazione di un disegno definitorio di tipo organico. Una certa intraprendenza legislativa si registra poi su scala regionale (per esempio la Lombardia) ma è senza dubbio il livello municipale quello che merita a oggi maggiore attenzione. È a questo livello, infatti, che si sperimentano e sviluppano – anche sul piano della regolamentazione – i nuovi servizi di mobilità urbana. Un ipotetico intervento legislativo – purché abbia pretese di sistematicità – dovrà allora essere capace, da un lato, di mantenere l'intraprendenza e la ricerca di nuovi servizi da parte dei livelli di governo più prossimi all'utente, dall'altro, dovrà evitare che il proliferare di modelli comporti il nefasto corollario di una scarsa interoperabilità tra i servizi e tra le reti. Una volta individuato il livello migliore per intervenire, occorre poi comprendere appieno se e quanto stimolare i diversi settori di mobilità alternativa. Qui si gioca evidentemente una buona parte della partita. È giusto incentivare? Se sì, che cosa? Come? Molte sono le questioni aperte e di buon grado vanno accolti tentativi di sintesi e di proposte multi-stakeholder. Non semplice è fotografare e indirizzare un ecosistema così mutevole e molta è la strada ancora da percorrere, talvolta anche con mezzi non convenzionali! ■



VALERIO LUBELLO
Docente presso il
Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi, fa
parte dell'Osservatorio
sulla sharing mobility
promosso da Bocconi,
Fondazione per lo
sviluppo sostenibile e
ministero dell'Ambiente



Londra - Francoforte

di Manuela Geranio @

L'accordo per il raggiungimento di una fusione tra eguali recentemente annunciato da London Stock Exchange Group (di cui fa parte anche Borsa Italiana) e Deutsche Boerse riapre il capitolo delle aggregazioni tra le borse, dopo una fase di tregua durata sostanzialmente un biennio. Tale tregua si era instaurata a seguito del divorzio consensuale tra Ice-Nyse ed Euronext nel 2014, che aveva sancito di fatto l'insuccesso della più grande aggregazione intercontinentale mai conclusa tra mercati. Perché dunque l'operazione appena annunciata dovrebbe avere un esito differente?

La crisi finanziaria ha pesantemente depresso non solo i prezzi ma anche le quantità negoziate sui mercati azionari, sia in Europa che negli Stati Uniti. A tutt'oggi i volumi scambiati sui mercati regolamentati sono molto lontani dai livelli pre-crisi, anche a causa delle strutturali trasformazioni competitive occorse nell'exchange industry. La concorrenza dei sistemi alternativi di negoziazione, già operativi da tempo nel mercato statunitense e favorita in Europa dalla direttiva Mifid, ha di fatto sottratto una parte sempre più consistente degli scambi ai mercati regolamentati, trasformando l'attività che tradizionalmente rappresentava il core business delle borse in poco più che una commo-



La fusione tra Lseg e Deutsche Boerse potrebbe essere un sodalizio duraturo e vantaggioso per entrambe le piazze: la prima avrebbe un mercato dei derivati e tutte e due si rafforzerebbero nel clearing e acquisirebbero maggior peso in qualità di media company

orte, un matrimonio d'interessi

dity. Di qui la necessità per le piazze regolamentate di ampliare le proprie dimensioni e al contempo diversificare il proprio portafoglio prodotti onde recuperare margini più facilmente difendibili.

→ LE RAGIONI DEL SÌ

L'aumento delle dimensioni permette di concretizzare maggiori economie di scala sui sempre più ingenti investimenti tecnologici richiesti alle borse per offrire servizi a una clientela altamente sofisticata ed esigente (si pensi alle infrastrutture necessarie a garantire l'operatività degli high frequency traders). In un mercato maturo, le acquisizioni rappresentano la più rapida (e spesso l'unica) opportunità di crescita.

Quanto alla diversificazione dei prodotti, il trading di derivati, l'attività di post trading e la vendita delle informazioni sono diventate fonti di ricavo sempre più rilevanti per tutte le principali borse mondiali.

Il trading dei derivati assicura maggiori margini in quanto i prodotti scambiati sono di proprietà delle borse e quindi più difficilmente imitabili da concorrenti esterni. Anche nel caso del post trading (che include tutti i servizi successivi alla negoziazione, ovvero clearing, settlement e de-



MANUELA GERMANIO
Ricercatore
del Dipartimento
di finanza della Bocconi

pository) le borse valori mantengono un ruolo sostanzialmente non contendibile (se non da altre borse). I recenti obblighi di *clearing on exchange* per i derivati negoziati *over-the-counter* favoriscono inoltre un naturale incremento nella richiesta di tali servizi, a vantaggio degli operatori in grado di operare su più mercati e strumenti.

Anche nel caso della vendita dei dati le borse detengono una posizione più difendibile, essendo le informazioni un prodotto congiunto dell'attività di negoziazione. Le borse hanno valorizzato il proprio ruolo di content providers acquisendo il controllo di alcuni tra i principali produttori di indici (si pensi a Ftse, del gruppo Lseg e agli indici Eurostoxx, di proprietà di Deutsche Boerse).

La prospettata fusione Lseg-Deutsche Boerse potrebbe dunque funzionare perché a Londra manca un mercato dei derivati rilevante (quale è Eurex), entrambe le borse potrebbero consolidare il proprio ruolo nel clearing (dove attualmente ciascuna è la principale concorrente dell'altra) e le stesse potrebbero più facilmente accrescere il proprio peso in qualità di media company. Un matrimonio d'interesse che consoliderebbe la posizione di entrambe in un settore fortemente competitivo e destinato a concentrarsi nelle mani di pochi grandi players diversificati a livello globale. ■



Professionisti (del brand) in campo

Il settore sportivo italiano sta vivendo un momento critico. Fino a pochi anni fa infatti il modello di sostenibilità economica delle società sportive era fondato in buona parte sul mecenatismo privato e sugli interventi pubblici a fondo perduto. Ora questo non è più possibile e lo sport in Italia fatica a sviluppare un modello alternativo, basato su competenza e programmazione.

Sono dunque molte le sfide che attendono lo sport italiano e il suo modo di fare business. In primis è necessario oggi pensare alle società sportive e agli atleti anche in termini di brand da valorizzare, in modo da slegare il più possibile i risultati sportivi da quelli economici. Un brand sportivo molto noto e che contenga forti

valori identitari è il presupposto base infatti per attirare potenziali sponsor e per sviluppare la commercializzazione del merchandising, una voce di ricavo sempre più importante per i bilanci delle società sportive.

«Bisogna poi sapere gestire in modo professionale e dinamico una sponsorizzazione, non limitandosi a mettere un nome sulle maglie, ma creando intorno alla sponsorizzazione un sistema di comunicazione integrato e sinergico che permetta di raggiungere gli obiettivi stabiliti inizialmente», spiega **Piero Almiento**, SDA Bocconi professor dell'area marketing. I risultati della sponsorizzazione vanno poi monitorati per dare loro un valore economico oggettivo, in modo da fornire alle aziende sponsor

l'esatta misura del ritorno dell'investimento, incoraggiandole a continuare nell'attività.

Il web poi oggi offre illimitate opportunità di comunicazione che vanno utilizzate professionalmente, acquisendo le competenze necessarie sul mondo digitale, con particolare attenzione a quelle relative alla gestione dei social media.

E professionalmente vanno utilizzate anche le leve di marketing per pianificare e per gestire al meglio le attività che incidono sul fatturato. Il ticketing, per esempio, può registrare risultati importanti utilizzando i principi di pricing insieme a quelli promozionali.

«La cultura di marketing in Italia è bassa, nello sport ancor di più. Nelle società sportive i posti di responsabilità sono spesso occupati da ex atleti, che certamente portano con loro un grande patrimonio di relazioni e di conoscenza empirica, ma non di metodo e competenza, che fortunatamente, gli atleti più lungimiranti stanno acquisendo ancor prima di smettere», dice ancora Almiento. «Il sistema sportivo italiano necessita di programmazione e di manager che possiedano competenze di marketing e comunicazione, altrimenti la crisi si è destinata ad aggravarsi».

IN AULA PER VINCERE IL CAMPIONATO DA MANAGER

La gestione delle attività di marketing e sponsorizzazione e la progettazione e organizzazione di eventi sono elementi sempre più critici del business dello sport e per sviluppare le competenze necessarie SDA Bocconi propone il corso *Sport marketing e sponsorship management*, coordinato da Piero Almiento.

Il programma è rivolto a, tra gli altri, marketing manager e brand manager di organizzazioni sportive, responsabili delle sponsorizzazioni in società sportive, organizzatori di eventi sportivi e a chi è impegnato professionalmente nello sport business.

Il percorso si snoda attraverso due moduli formativi in aula - per l'acquisizione degli strumenti gestionali, esercizi individuali e di gruppo, l'analisi di casi di studio, il confronto con testimoni e lo scambio di esperienze con altri partecipanti - e due sessioni di attività formativa in distance-learning.

Tra i temi affrontati, il marketing nello sport, lo sport ticketing e pricing, la comunicazione degli eventi, il marketing digitale, lo sponsorship activation e il branding nello sport. Come testimoni nelle scorse edizioni hanno partecipato, tra gli altri, AC Milan, Adidas, Comitato Italiano Paralimpico, Federazione Italiana Golf, Lega Pallavolo Femminile, NBA EMEA, Pallacanestro Olimpia Milano e Unicredit.

→ **Quando:** 2 moduli: 13-15 giugno e 4-6 luglio

→ **Costo:** 3.200 euro

→ **Info:** www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/sport-marketing-sponsorship-management

Il programma fa parte del percorso formativo Sport Manager di SDA Bocconi ideato per allenare le competenze manageriali in ambito sportivo.

→ **Info:** www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/percorso-sport-manager

L'ESPERIENZA DI PAOLO

«Le società sono sempre più strutturate come aziende più che come società sportive. Si attrezzano con staff d'ufficio e commerciale e il tema dei revenue negli ultimi anni è diventato fondamentale, con sempre maggiore attenzione per gli aspetti di ticketing, merchandising e sponsorizzazioni», spiega **Paolo Monguzzi**, Ticketing & Sales Manager della Pallacanestro Olimpia Milano e testimone nelle passate edizioni del corso *Sport marketing e sponsorship management* di SDA Bocconi. «In questo settore servono competenze manageriali e il sapere prevedere il futuro di medio-lungo termine sapendosi adattare rapidamente ai cambiamenti, dato che tutto il lavoro è innegabilmente in parte legato ai risultati sportivi. Diventa fondamentale la capacità di fare networking tra sponsor, partner e la proprietà e nell'ambito del marketing ideare iniziative nuove che riescano a coinvolgere i tifosi».





La generazione Erasmus al potere

E Sandro Gozi, sottosegretario agli Affari Europei, a raccontare l'esperienza della prima generazione nata europea (la generazione Erasmus) che non ha esitato ad affrontare la sfida del governo in Italia, sotto la guida di Matteo Renzi, nel momento più difficile dell'Unione Europea. Lo fa nel suo libro, *Generazione Erasmus al potere. Il coraggio della responsabilità* (UBE 2016; 200 pagg.; 16 euro; 8,99 e-pub), in uscita in contemporanea anche in Francia per Edizioni Plon col titolo *Génération Erasmus: il sont déjà au pouvoir*. Per la prima volta, infatti, una nuova classe di governo europea ricopre posizioni di vertice, nei



rispettivi Stati membri o nelle istituzioni comunitarie. Per un incredibile paradosso, questa generazione, che più di tutte ha vissuto l'esperienza europea da dentro e che quindi più di tutte ne conosce potenzialità e lati positivi, è però di fronte alla possibilità di cambiare davvero le cose nel momento in cui l'Europa è devastata da una doppia, tragica crisi. «Quella esterna», afferma Gozi nel libro, «legata alla minaccia dei terroristi che si rendono conto, forse ancor meglio di noi, di quanto già sia concreta e reale la nostra unione di libertà, di valori e di opportunità, e quella interna, meno visibile e cruenta, ma non per questo meno insidiosa, rappresentata da

una tragica crisi di fiducia dei cittadini e dalla sfida neo-nazionalista».

Dalle migrazioni al terrorismo, dalle frontiere alla demografia, dai diritti all'innovazione digitale, la nuova generazione al potere non è chiamata a un esercizio di ordinaria amministrazione: «Di fronte agli strappi e alle incertezze del futuro», sostiene Gozi, «ha il dovere di ridisegnare il corso dell'Europa, dimostrando il coraggio di chi accetta la sfida e la responsabilità che questo comporta». È proprio questo il senso più profondo del nuovo impegno: costruire una politica transnazionale, fatta di forze politiche transnazionali e di luoghi della politica transnazionali. Dopo i padri fondatori, è arrivato il momento dei figli ri-fondatori dell'Europa.

DUE ESEMPI DI BILANCIO INTEGRATO

Con il nuovo libro, *Il bilancio della banca e degli altri intermediari finanziari* (Egea 2016; 880 pagg.; 85 euro; 46,99 Pdf), **Michele Rutigliano** integra i due precedenti, sempre Egea, offrendo una prospettiva aggiornata delle problematiche contabili relative ai bilanci bancari (senza trascurare i profili fiscali), proponendo anche una vista sui bilanci di Sim, Sgr, società di leasing e factoring, di credito al consumo, di imprese di assicurazione. Per concludere con un capitolo dedicato al cosiddetto bilancio integrato, che illustra le due principali esperienze nel mondo finanziario, quelle di UniCredit e di Assicurazioni Generali. Il volume comprende importanti contributi di accademici, operatori e professionisti.



IL VALORE DELLE IMPRESE IBRIDE

Profit e non profit, pubblico e privato, lavoro e volontariato: i confini sfumano alla comparsa di nuove modalità di produrre valore da parte di imprese di capitali, organizzazioni non profit e amministrazioni pubbliche. Le imprese tradizionali cambiano l'organizzazione della produzione di beni e servizi. I soggetti non profit incrementano la percentuale di beni e servizi scambiati sul mercato. Lo Stato promuove la partecipazione attiva dei cittadini in infrastrutture inutilizzate e degradate. In poche parole è il modo assolutamente nuovo di essere e agire delle imprese ibride per creare valore, sviluppare soluzioni nuove e spazi di innovazione sociale che mettono al centro la persona. Lo dicono in *Imprese ibride* (Egea 2016; 128 pagg.; 15 euro) i due autori **Paolo Venturi** e **Flaviano Zandonai**.



NEL MONDO DIGITALE LE DONNE NON SONO PIÙ DELLE INFILTRATE

Non è necessario che le ragazze si iscrivano, si leggeva su un cartello nel 2009, all'Università della California. Per quanto offensiva non è inusuale la pratica di tenere le donne fuori da faccende che gli uomini giudicano maschili come le scelte formative legate alle discipline Science, Technology, Engineering, Mathematics. Ma le ragazze possono scrivere un codice? Ovviamente sì. La domanda semmai è un'altra: sanno di poterlo fare? «Dobbiamo dirglielo», scrive **Nicola Palmarini** in *Le infiltrate* (Egea 2016; 176 pagg.; 19,90 euro). «E va detto anche ai loro genitori, perché insegnino loro che sono portate e geneticamente qualificate». Si deve pensare a un diverso sistema socio-economico-politico che sia realmente paritario. Non c'è da un lato la società e dall'altro centinaia di iniziative al femminile, come se fossero entità separate. Qui si tratta di sfruttare il talento, la conoscenza, la capacità, il merito, la diversità, nell'interesse di tutti. Non è la conquista di posizioni di potere e di leadership: è la scommessa del cambiamento proposto dalla società digitale. Dell'industria del digitale, dell'analisi dei dati, dei modelli predittivi servono scienziati preparati, intelligenti, in grado di cambiare i paradigmi. Il libro continua sul web a questo link <http://leinfiltrate.egeaonline.it>





Quattro chiacchiere a cena tra amici con i big

Incontri informali, organizzati non guardando ai tavoli di un convegno ma a quelli, più coinvolgenti, di una cena tra amici. Tavoli ai quali, tra il 2015 e il 2016, si sono seduti in veste di speaker una decina di manager e professionisti di alto profilo, spesso alumni della Bocconi, per raccontare e condividere la propria esperienza. Personaggi del calibro di **Oscar Farinetti**, fondatore di Ea-

taly, **Marco De Benedetti**, managing director e co-head of Carlyle's European Buyout Group, **Luca Mignini**, presidente Global biscuits and snacks di Campbell's, **Stefano Sassi**, ad di Valentino spa, o ancora **Pietro Salini**, ad di Salini Impregilo, **Alberto Cribiore**, vice chairman di Institutional Clients Group di Citigroup, o **Claudio Costamagna**, attuale presidente della Cassa de-

positi e prestiti. Negli anni, la formula del dinner speech è andata allargando la sua sfera di influenza tra i soci della BAA (ai quali è riservata): «È l'evento sociale e aggregante per eccellenza dell'area milanese, ma accoglie sempre di più alumni anche dalle altre province», spiega il direttore dell'associazione, **Gianfranco Minutolo**. «Sta diventando un punto di riferimento mensile per gli

associati, un evento i cui valori sono lo scambio di esperienze e i legami che si instaurano tra le persone in momenti di networking informale». Una formula apprezzata sia dai senior che dai junior, ormai sempre più spesso ancora studenti, come testimonia **Bianca Maria Bettoli**, vp on campus della BAA al primo anno della specialistica in International management: «I dinner

fundraising news

ARRIGHI: UN MBA TI CAMBIA LA VITA, VOGLIO CAMBIARLA AD ALTRI

Quella che si chiama un'esperienza di vita. Cresciuto in provincia di Torino, studi in economia, un desiderio fortissimo di frequentare un master in business administration a Milano: l'esperienza di vita in questione è per **Massimo Arrighi** l'Mba 10 della SDA Bocconi, nel 1985, ottenuto grazie a una borsa di studio della Fidis, l'allora finanziaria della famiglia Agnelli. «Conservo ancora la lettera di Romiti che mi comunicava la vittoria sui 400 aspiranti alla borsa. Grazie alla borsa di studio ho potuto spostarmi a Milano, conoscere persone alle quali sono legato tuttora e cominciare ciò che per me si sarebbe rivelata l'esperienza fondamentale per dare una svolta alla mia carriera professionale». Oggi, da partner della società di consulenza A.T. Kearney, dopo un percorso che lo ha portato prima in McKinsey per cinque anni, poi alla Ras per dieci e alla Fideuram per altri tre (dove peraltro ha ricoperto la carica di amministratore delegato), Arrighi si guarda indietro e rivede il suo inizio in via Bocconi 8: «Ho trovato giusto ricordarmi di chi è stato così importante per me, la SDA Bocconi, e ho deciso di sostenere nuovamente l'[Mba reunion scholarship fund](#), per dare anche ad altri la possibilità di usufruire di un tale trampolino di lancio». L'entusiasmo di Arrighi non si ferma qui e nemmeno il suo coinvolgimento con la Bocconi: sua figlia si è laureata in Giurisprudenza in via Sarfatti tre anni fa e lui stesso è membro dell'Advisory board di SDA Bocconi School of Management. E da alumnus Bocconi conclude con un paio di consigli a chi sta per entrare in Bocconi: «Imparare l'inglese come l'italiano e fare propria una massima che circola tra gli studenti americani: non sono qui per trovare un buon impiego, ma per costruire il mio lavoro».



Massimo Arrighi



Claudio Descalzi. L'appuntamento con l'ad dell'eni è fissato per il 20 giugno

di aziende e finanza

speech permettono di confrontarsi con persone di esperienza che possono allargare i nostri orizzonti e far avvicinare noi studenti alla realtà lavorativa, conoscerne le complessità e vederle da una diversa prospettiva», spiega la giovane. «Io ho trovato tanti spunti utili su come gestire la propria carriera al posto di farla gestire all'azienda». E se piace la possibilità di

confrontarsi con nomi di spicco sulle tematiche più disparate (nell'ultimo anno si è discusso di tutto, dal private equity alle infrastrutture, dal food alla moda, alla finanza pubblica), non c'è che da attendere il prossimo appuntamento del ciclo, in programma per il 20 giugno. A cena con i soci BAA ci sarà infatti Claudio Descalzi, amministratore delegato di eni.

dal network

BOSTON È DALLA PARTE DELLE DONNE

Perché ci sono ancora così poche donne nel mondo delle imprese tecnologiche? Come aumentarne la presenza dato che, dal punto di vista della preparazione, non hanno nulla da invidiare agli uomini? Domande dalle quali è partito il chapter di Boston della BAA per organizzare *Woman@Innovation*, panel di discussione sull'empowerment femminile nelle imprese del settore tecnologico con **Natalia Bergamaschi** (Google), **Laura Indolfi** (Panther Therapeutics), **Myriam Mariani** (Bocconi), **Nicola Palmarini** (Ibm e autore di *Le infiltrate* di Egea) e **Elisabeth Bramson-Boudreau**, coo della *MIT technology Review*. L'incontro, in programma il 18 maggio, è esempio dello sviluppo che il chapter ha avuto negli ultimi anni, sotto la guida di **Francesco Fragasso**, cfo di Desalitech Inc.: «Abbiamo consolidato la base di alumni e la nostra capacità di organizzare eventi di più ampia portata», spiega il chapter leader. Oltre all'attività di proselitismo della BAA, «che si è dimostrata molto efficace», una congiuntura è stata particolarmente favorevole: «La città di sta trasformando, sta attirando nuovi investimenti stranieri e sta diventando meta per gli headquarter di diverse aziende, che attraggono di conseguenza nuovi alumni Bocconi. Ne è esempio Enel, che ha qui una delle sue più importanti subsidiary». Boston sta crescendo e così il chapter BAA, che mantiene, tuttavia, una caratteristica che lo delinea fin dalle origini: si tratta di un gruppo fortemente polarizzato intorno a figure senior e junior. Ma proprio questa caratteristica è l'anima di una proficua attività di networking. «È fondamentale l'interazione continua tra le due diverse generazioni. Per i primi», conclude Fragasso, «è un'apertura sulle esperienze magari più avanzate e innovative, per i secondi è una imperdibile occasione di mentorship».

→ TRIBUNALI PER LE IMPRESE, NE PARLA IL MINISTRO ORLANDO

Un'occasione, e una corsia preferenziale, per incentivare l'arrivo in Italia degli investitori stranieri: sono i Tribunali per le imprese, focus dell'incontro organizzato dal Topic legal della BAA che il 9 maggio (ore 17,15, Aula magna Gobbi, Università Bocconi) vedrà protagonista il ministro della Giustizia, **Andrea Orlando** (nella foto), insieme al presidente dell'Ordine degli avvocati di Milano, **Remo Danovi**, e a quello dei commercialisti, **Alessandro Solidoro**, e a **Michele Vietti**, già vicepresidente del Consiglio superiore della magistratura. L'incontro è aperto a tutti.



→ A CACCIA... DI CACCIATORI DI TESTE

Il 12 maggio, su iniziativa dell'Area di Varese della BAA in collaborazione con il Career Advice dell'associazione, un pomeriggio a disposizione degli alumni per mettere sotto torchio, con domande che solitamente non si potrebbero fare a un colloquio di lavoro, due head hunter e alumni Bocconi, **Claudio Ceper** e **Ottavio Maria Campigli**. Per ottimizzare i tempi, i partecipanti (è aperto a tutti) devono mandare le proprie domande via mail, entro il 10 maggio, all'indirizzo careers@bocconialumni.it.

→ IL LAVORO DOPO IL JOBS ACT



A oltre un anno dai primi provvedimenti attuativi del Jobs Act, un incontro organizzato dall'Area Palermo della BAA per riflettere sull'impatto sulle aziende della riforma.

Ne discutono il 20 maggio insieme a **Maurizio Del Conte**, professore della Bocconi e presidente dell'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (nella foto), rappresentanti delle imprese, del mondo sindacale e professionisti del settore.

Tra gli altri: **Nicolò La Barbera** (Fondazione Francesco Bianchini), **Vito Jacono** (Consiglio nazionale commercialisti), **Guido Callegari** (Studio legale De Berti Jacchia Franchini Forlani), **Alessandra Vizzi** (Fire spa), **Antonella Santangelo** (InformAmuse srl), **Domenico Milazzo** (Cisl Sicilia).

→ IL SANO NETWORKING TORNA IL 24

Torna il 24 maggio l'appuntamento con il networking che diventa scienza. Si tratta del terzo appuntamento del seminario in quattro puntate organizzato dal Career Advice della BAA. Con la coach e trainer **Laura Scaglione**, il ciclo *Networking questo (s)conosciuto* intende mostrare come questa non sia un'attività da improvvisare ma che può essere teorizzata e concretizzata in diverse metodologie. Questo terzo appuntamento, gratuito, è però riservato ai soli soci della BAA che abbiano partecipato ai primi due o che abbiano visto le registrazioni degli eventi.



Francesco Fragasso



La biodiversità (anche umana) del Nicaragua

Il Nicaragua è un paese diversamente ricco. Non certo per un reddito nazionale pro capite che non raggiunge i 2.000 dollari, ma per una biodiversità ancora ben difesa (sebbene in pericolo) e un popolo generalmente consapevole del proprio patrimonio, benché non in grado di preservarlo.

A contraddistinguere le popolazioni indigene e rurali, concentrate nella parte centrosettentrionale del paese, c'è una coscienza del cibo che in altri luoghi è andata perduta. Usano le erbe, sanno che cosa fa bene e che cosa fa male. Ma l'arrivo di un embrione di economia di mercato segna un momento di transizione. Le popolazioni indigene, la cui consistenza è stimata in 333.000 persone, si oppongono al cambiamento, in difesa dei propri diritti.

Il mondo rurale si conserva, ma nelle città si avvertono alcune difficoltà. La gente sta reagendo alla comparsa dei supermercati e dei prodotti confezionati, ma continua a rifornirsi ai banchetti dei mercati all'aria aperta come l'immenso Mercato Oriental di Managua.

La costa pacifica, che viveva di pesca e agricoltura, diventa ogni giorno più turistica e molte delle attività ricettive sono gestite da stranieri, mentre il costo della vita aumenta. Il centro-nord rimane rurale, basato com'è sulle culture del caffè e dei fagioli e sull'allevamento. La costa atlantica è un'area di cui il governo centrale si occupa poco: mancano le strade e i servizi e la popolazione si distingue per la pelle più scura, una lingua creola basata sull'inglese e usanze diverse. Ma la costa è talmente bella che nel giro di pochi anni il turismo arriverà anche qui, come nella vicina Costa Rica. Ad impedirlo, per ora, è stata la scarsità di capitali, che in Costa Rica arrivano dagli Stati Uniti, mentre in Ni-



FRANCESCA LAROSA, 25 anni, laureata in Economia e scienze sociali alla Bocconi nel 2015, lavora a Managua, dall'aprile di quello stesso anno, presso il Ciat, Centro internazionale di agricoltura tropicale, un'organizzazione internazionale con base in Colombia. Un suo blog è pubblicato dall'Huffington Post. Suona il violino da più di 20 anni

caragua provengono dalla Cina.

A scaldare gli animi è soprattutto il progetto di scavare un canale alternativo a quello di Panama, ma lungo tre volte tanto e finanziato da capitali cinesi. Il canale taglierebbe in due il paese e il suo ecosistema, e costituirebbe il più grande movimento di terra della storia dell'umanità. Una legge che consente l'espropriazione dei contadini è già passata, ma i lavori non sono cominciati – si dice – per le rovinose perdite subite dal finanziatore cinese con la crisi del suo paese.

I principali motivi che spingono gli stranieri a lavorare da queste parti sono la cooperazione e la ricerca (come nel mio caso). Già in fase di atterraggio, arrivando a Managua in aereo, si capisce di avere a che fare con una strana città, senza nessun edificio che si stagli tra gli altri e senza un vero centro. Il Nicaragua è fortemente sismico, anche a causa di 18 vulcani attivi, e Managua è stata quasi rasa al suolo nel 1972. Da allora in poi, ogni barrio, ogni quartiere, fa storia a sé, disorientando un po' chi è abituato a città dalla pianta più convenzionale.

Quattro dei cinque paesi con il più alto tasso di omicidi al mondo sono in Centro America: Honduras, Belize, El Salvador e Guatemala; e l'altro (il Venezuela, in seconda posizione) è poco più a Sud. Il Nicaragua, però, è un'eccezione: la pericolosità di Managua non è paragonabile alle altre metropoli dell'area e, al di fuori della capitale, il paese è considerato tanto sicuro da avere organizzato, nel 2015, i Mondiali di surf. Intendiamoci, io che vivo a Managua la sera devo utilizzare solo taxisti di fiducia, ma si tratta di inconvenienti minori rispetto a quanto accade nelle capitali dei paesi vicini. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

I nostri eventi al Salone



12 MAGGIO, ORE 13.00

Caffè Letterario

Attenti a quei soldi: note di financial literacy
In collaborazione con il Museo del Risparmio

Con Luigi Guiso, Maria Teresa Ingicco e Giovanna Paladino



15 MAGGIO, ORE 13.00

Sala Romania

***Italiani di frontiera: capire l'Italia
con un'avventura a Silicon Valley***

Storytelling multimediale di Roberto Bonzio

Vi aspettiamo al padiglione 3 - stand R37