

✓ Fu il capitale umano  
l'eredità economica  
della prima guerra  
mondiale all'Italia

✓ Come le imprese  
sociali aiutano ad uscire  
dall'emergenza  
dello spreco alimentare

✓ Le nuove sfide  
di big pharma.  
Intervista  
a Massimo Visentini  
di Pfizer

## LEADERSHIP Tutte le identità del manager

*Per essere dei leader globali bisogna sviluppare le quattro dimensioni  
dell'intelligenza culturale e imparare i segreti della negoziazione  
identitaria e dell'ingaggio rispettoso. La lezione di chi ce l'ha fatta*

Vincenzo  
Perrone  
professore  
ordinario  
alla Bocconi



# Summer's cool at Bocconi!

6-24 July 2015

Università Bocconi, Milan

A group of students are sitting on the grass in a park, reading books. In the foreground, a man in a white t-shirt and jeans is looking at an open book. Next to him, a woman in a grey top is also reading. To the right, a blonde woman and a man are looking at an open book together. In the background, other students are walking or sitting on a bench. The scene is set in a lush green park with trees.

**This summer, we're getting down to business at the new Bocconi Summer School.**

A selective three week study program taught in English and open to motivated Bachelor students with a passion for business and economics.

A choice among 4 tracks: Luxury Management, Equity and Venture Capital Financing, Economics of European Union, Sport Management.

A unique opportunity to participate in an exciting laboratory of teaching and experiential learning including company visits.

A snapshot on Italian language and culture, with fun evening and weekend tours in Milan and Italy and a visit to Expo 2015.

<http://contact.unibocconi.it/summerschool/>

## La vera forza è l'istruzione

**L**o scorso 2 aprile, quando il mondo intero è stato sconvolto dall'atrocità dell'attentato alla sede di Garissa dello University College in Kenya, per combattere il senso di profondo disagio ho richiamato alla mente una frase pronunciata da Nelson Mandela: "L'istruzione è l'arma più potente che si possa usare per cambiare il mondo".

Credo che questo sia l'insegnamento più importante che come istituzione universitaria abbiamo il dovere di trasmettere alle nuove generazioni.

Anche per questo la Bocconi il 27 aprile ha aderito all'invito della European Universities Association (EUA) coinvolgendo la comunità bocconiana a osservare un minuto di silenzio in memoria delle vittime di quella tragedia.

Un atto simbolico, dovuto, ma il cui senso risiede nella quotidianità del nostro agire come formatori e come persone.

Essere aperti al confronto e al dialogo rappresenta un principio che guida le nostre azioni.

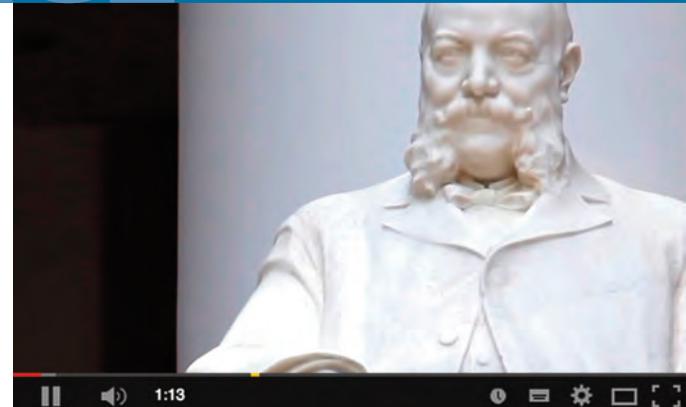
Credere e agire in nome del merito e dell'egualanza di opportunità e dell'equità sociale sono per la nostra Università valori non sindacabili.

È nostro dovere fare in modo che l'intera comunità bocconiana viva e si formi secondo questi valori perché "l'istruzione è il nostro passaporto per il futuro, perché il domani appartiene a coloro che oggi si preparano ad affrontarlo" (Malcolm X).

Per questo dobbiamo fare in modo che ai nostri giovani non venga scippato il proprio futuro.

Dobbiamo continuare a crederci e a impegnarci per migliorare e sostenere l'intero sistema educativo. Lo dobbiamo a noi stessi e alle vittime di Garissa.

*Andrea Sironi, rettore*



www.startupday.unibocconi.it

**Farsi finanziare e vedere riconosciuta la bontà della propria idea. Sono le due opportunità che si aprono alle startup italiane grazie allo Start-Up Day della Bocconi. Per studenti, laureati e master Bocconi sono già aperte le candidature per partecipare al marketplace del 24 novembre, in cui le startup incontreranno i potenziali finanziatori. I neoimprenditori di ogni estrazione (non servono legami con l'Università) potranno invece partecipare all'Award dal 15 maggio**  
[www.startupday.unibocconi.it](http://www.startupday.unibocconi.it)

## #ManagementFiles, la cultura d'impresa in videoblog

Pillole di management. Sul canale [YouTube di SDA Bocconi School of Management](#) giovedì 30 aprile ha debuttato il videoblog [#ManagementFiles](#), realizzato in collaborazione con la casa editrice [Egea](#). Obiettivo: raccontare ai manager le novità, i cambiamenti, i trend emergenti della gestione d'impresa.

Il primo appuntamento è stato con Vitaliano Fiorillo, responsabile del [Bio Management Lab di SDA Bocconi](#) e autore di [Il futuro del biologico](#) (Egea 2015 - Leading management SDA Bocconi School of Management; 192 pagg.; 25 euro; 13,99 e-pub), che analizza attualità e prospettive di un settore in costante crescita, tra quelli al centro di Expo 2015. #Appuntamento quindi tutti i giovedì con [#ManagementFiles](#).

# PREPARATI AL GRANDE SALTO!



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

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

**[www.startupday.unibocconi.it](http://www.startupday.unibocconi.it)**

Media Partner

**CORRIERE INNOVAZIONE**

# SOMMARIO

8

## INTERVISTA

Massimo Visentin (Pfizer)

Medicine senza frontiere. Tutte le sfide di big pharma  
*di Lorenzo Martini*

16

## SOCIETÀ

Contro lo spreco alimentare

scendono in campo le non profit

*di Francesca Calò e Benedetta De Pieri*

19

## STORIA

La peste ci fa uguali

*di Guido Alfani*

21

## STATI UNITI

Il terrore leva valore alla cittadinanza

*di Graziella Romeo*

## RUBRICHE

1 HOMEPAGE

4 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*

7 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*

22 IN-FORMAZIONE *a cura di Tomaso Eridani*

23 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*

24 BOCCONI@ALUMNI *a cura di Andrea Celauro*

26 OUTGOING *di Uroš Brataševac*

10

## COVER STORY

Come costruirsi un'identità cross culturale

*di Vincenzo Perrone, Bettina Gehrke,*

*Franz Wohlgezogen*

La lezione dei manager

*testi raccolti da Elisa Bazzani*

18

## ANNIVERSARI

Il capitale umano che dal fronte progettò l'Italia

*di Andrea Colli*

20

## TRIBUNALI AMMINISTRATIVI

Su che cosa decide il giudice del Tar

*di Fabrizio Fracchia*

**viaSarfatti25**

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



### LEADERSHIP

## Tutte le identità del manager

Per essere dei leader globali bisogna riuscire a cogliere le spinte, dimensioni e dinamiche che caratterizzano i segni della rappresentazione identitaria e dell'ingaggio rispettoso. La lezione di chi c'è l'ha fatta

**IN COPERTINA:** Vincenzo Perrone, professore ordinario presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi

**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numero 5 - anno X - Aprile 2015**

**Editore:** Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

### Direttore responsabile

Barbara Orlando  
(barbara.orlando@unibocconi.it)

### Caposervizio

Fabio Todesco  
(fabio.todesco@unibocconi.it)

### Redazione

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

### Collaboratori

Matilde Debrass (ricerca fotografica)  
Elisa Bazzani  
Paolo Tonato (fotografo)

### Segreteria:

Nicoletta Mastrommauro  
Tel. 02/58362328  
(nicoletta.mastrommauro@unibocconi.it)

**Progetto grafico:** Luca Mafechi  
(mafechi@dgtpriit.it)

**Produzione, Impaginazione:**  
Digital Print sas - Tel. 02/93902729  
(www.dgtpriit.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

**viaSarfatti25**

**3**

5/15

## PICCOLE (E MEDIE) IMPRESE CRESCONO SE VANNO ALL'ESTERO

Utilizzo di mezzi propri per il finanziamento, diversificazione di mercati e aree geografiche, ciclo produttivo con manodopera dalle alte competenze, investimento diretto all'estero complementare all'esportazione: sono gli ingredienti per costruire una strategia di internazionalizzazione di successo secondo una ricerca della divisione Claudio Dematté Research di SDA Bocconi, in collaborazione con EY. Lo studio ha analizzato le caratteristiche e confrontato le performance delle pmis italiane, internazionalizzate e non, sulla base dei loro dati economici e finanziari, relativi al periodo 2004-2013, e delle loro scelte strategiche.

Dallo studio emerge in primo luogo come le società internazionalizzate, in un periodo che comprende anche i difficili anni di crisi economica, mostrino una continua propensione all'incremento dimensionale. L'apertura a mercati stranieri sembra far meglio assorbire anche i contraccolpi derivanti da periodi di incertezza, permettendo di reagire prontamente. Per quanto riguarda la redditività, sia il Return on equity (Roe) che il Return on assets (Roa) medi delle imprese internazionalizzate sono stati colpiti dalla crisi. Tuttavia emerge la loro maggiore capacità di reagire e riprendersi, tornando a creare valore, con valori medi di Roa tra il 2% e il 3% fra 2011 e 2013. Nello stesso periodo le imprese non internazionalizzate riportano valori medi mai superiori allo 0,4%, con valori negativi nel 2013. "Dal raffronto con il campione di imprese non internazionalizzate è evidente come la strategia di internazionalizzazione premi le imprese attraverso la possibilità di incremento dimensionale e la conseguente possibilità di aumentare il proprio indotto anche in termini di occupati" commenta **Maurizio Dallocchio**, coordinatore dello studio. Sul fronte della situazione finanziaria, si evidenzia come le società internazionalizzate abbiano reagito alla crisi finanziaria ottimizzando la struttura del capitale, riducendo il debito in favore di un maggior ricorso al capitale proprio, migliorando così la solvibilità.

*Tomaso Eridani*



## Feriscono di più le tasse che i tagli

**L**e politiche di riduzione del deficit attuate nei paesi europei sono state additivate come le maggiori responsabili dell'accelerazione della spirale recessiva iniziata dalla crisi finanziaria del 2008/2009. Tali politiche di austerità fiscale sono implementate o con tagli alla spesa pubblica o con aumenti della pressione fiscale. Tuttavia, mentre politiche basate su aumenti delle tasse possono provocare una sensibile decrescita del Pil, tagli alla spesa pubblica risultano essere molto meno depressivi impattando solo in modo marginale sulla crescita

economica. Questo è il risultato più interessante di *Austerity in 2009-2013* (di prossima pubblicazione su *Economic Policy*), un articolo di **Carlo Favero** (Dipartimento di finanza), **Francesco Giavazzi** (Dipartimento di economia), **Alberto Alesina** (Harvard University e Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professor alla Bocconi), **Omar Barbiero** (Harvard University), e **Matteo Paradisi** (Harvard University). Gli autori forniscono una misura empirica dell'effetto di politiche di riduzione del debito sulla crescita economica costruendo un nuovo dataset "narrativo" che documenta sia la dimensione che la composizione effettiva dei piani d'intervento fiscale in diversi paesi europei nel periodo 2009-2013. Più in dettaglio, investigano la relazione austerità-decrescita economica considerando la varietà delle politiche di austerità, testando inoltre differenze tra l'aggiustamento fiscale nel periodo della recente crisi in confronto a quanto avvenuto in periodi storici più "calmi". L'evidenza empirica indica che la differenza in termini di effetto sulla crescita economica di politiche basate su tagli alla spesa piuttosto che su aumenti delle tasse è ampia. Nel periodo 1978-2007, consolidamenti fiscali con un aumento delle tasse dell'1% del Pil hanno causato una contrazione della crescita del 2% nei tre anni successivi. Per converso, politiche di riduzione del debito basate su tagli alla spesa non hanno prodotto particolari effetti negativi sulla crescita. In questo senso, le politiche recenti di austerità non sono peculiari rispetto al passato.

*Daniele Bianchi*



Gianluca Salvietti



Federico Visconti



Francesco Saviozzi

## Digitalizzazioni da Google Award

Un progetto di ricerca di SDA Bocconi School of Management ha vinto uno dei 110 Google Research Award per il 2014, una gara aperta a università di tutto il mondo. *United We Stand, Divided We Fall: developing a comprehensive framework for networked digitization policies for SMEs* (**Francesco Saviozzi**, **Gianluca Salvietti** e **Federico Visconti**) sposta il focus delle politiche di trasformazione digitale delle Pmi dall'adozione di tecnologie alla digitalizzazione delle relazioni e degli scambi che connettono gli stakeholder dentro e fuori le imprese. "Mentre le politiche tradizionali di sviluppo infrastrutturale, incentivi fiscali e finanziari e supporto alla formazione si sono rivelate meno efficaci del previsto", dice Saviozzi, "recenti sperimentazioni a livello europeo tese a digitalizzare le relazioni tra imprese in settori specifici forniscono alle aziende incentivi di business per proseguire nello sforzo di utilizzare le tecnologie digitali e mostrano risultati promettenti. Quando si digitalizzano i processi di filiera, nessuno può permettersi di rimanerne fuori".

Gli studiosi di SDA Bocconi School of Management vogliono costruire un modello per determinare il potenziale di digitalizzazione delle relazioni delle Pmi all'interno dei loro distretti, sulla base di una serie di condizioni predisponenti (tra cui l'interdipendenza e la densità delle relazioni), potenziali risultati (produttività, flessibilità ecc.) e opposizioni. Il modello sarà poi testato in alcuni, selezionati distretti italiani e i risultati dei test determineranno linee guida generali per la digitalizzazione delle relazioni.

do un nuovo dataset "narrativo" che documenta sia la dimensione che la composizione effettiva dei piani d'intervento fiscale in diversi paesi europei nel periodo 2009-2013. Più in dettaglio, investigano la relazione austerità-decrescita economica considerando la varietà delle politiche di austerità, testando inoltre differenze tra l'aggiustamento fiscale nel periodo della recente crisi in confronto a quanto avvenuto in periodi storici più "calmi".



Carlo Favero



Francesco Giavazzi



Alberto Alesina



## La strada nuova spaventa. Anche in politica

**P**ierpaolo Battigalli, **Simone Cerreia-Vioglio**, **Fabio Maccheroni** e **Massimo Marinacci**, tutti del Dipartimento di scienze delle decisioni, hanno recentemente pubblicato l'articolo *Self-Confirming Equilibrium and Model Uncertainty* sull'*American Economic Review*. L'articolo ha come base il lavoro sull'avversione all'ambiguità di Cerreia-Vioglio, Maccheroni e Marinacci e il lavoro sul self-confirming equilibrium di Battigalli.

Battigalli definisce così l'avversione all'ambiguità: "Le persone di solito preferiscono fare scelte che comportino rischi conosciuti invece che sconosciuti. Per esempio, preferiscono investire in una tecnologia già adottata che in una nuova, anche se sanno bene che la prima risulta efficace solo nel 50% dei casi. Questo atteggiamento è conosciuto come avversione all'ambiguità". Cerreia-Vioglio, Maccheroni e Marinacci sono tra i più noti e più prolifici esperti

in questa materia.

I modelli economici standard non lasciano spazio ad ambiguità. "Questi modelli", afferma Battigalli, "assumono che i partecipanti sappiano quale sia la distribuzione di probabilità oggettiva dei risultati che ogni scelta comporta e di conseguenza facciano la scelta migliore. In teoria dei giochi questo è l'equilibrio di Nash". Battigalli, **Fudenberg** (Harvard University), e **Levine** (Istituto Universitario Europeo), nei loro rispettivi lavori di teoria dei giochi, contestano questa ipotesi, sostenendo che i partecipanti che interagiscono fra loro in un gioco possono apprendere solo i rischi associati ad azioni ripetute in un self-confirming equilibrium e non i rischi associati alle azioni non verificate. Basandosi su questo, l'articolo sull'*American Economic Review* mostra che l'avversione all'ambiguità può avere un ruolo fondamentale in un self-confirming equilibrium e non in un

equilibrio di Nash. In particolare, più i partecipanti sono avversi all'ambiguità, più insistono nelle loro scelte di equilibrio. Diventa quindi sempre più difficile rompere la situazione di equilibrio con uno "shock esogeno" sugli incentivi, come un piccolo cambiamento del sistema fiscale. Si ha questa intuizione quando si considerano i partecipanti che fanno scelte ripetute in condizioni d'incertezza: maggiore è l'avversione all'ambiguità, maggiore la riluttanza a sperimentare con azioni non verificate.

L'avversione all'ambiguità fa la differenza quando si analizza la politica economica. "I politici vedono solo i rischi delle politiche già adottate", dice Battigalli, "mentre i rischi delle politiche non ancora in uso sono sconosciuti. Se i politici sono avversi all'ambiguità, o vogliono essere rieletti da elettori avversi all'ambiguità, avranno un approccio conservatore".

Bojana Murisic

### CHI VALUTA COME LE FONDAZIONI VALUTANO SE STESSO

Negli ultimi 15 anni il numero di fondazioni in Italia ha conosciuto un aumento significativo e secondo l'Istat (2013) la crescita è stata di oltre il 150% tra il 2001 e il 2011. La situazione particolarmente variegata del panorama italiano impone cautela nella valutazione numerica. Sebbene le fondazioni nordamericane, europee ed italiane dimostrino un sempre maggiore interesse per la valutazione dell'impatto del proprio operato, manca in Italia uno studio sistematico dei metodi utilizzati dalle fondazioni stesse per determinare la propria efficacia.

La volontà di colmare questa lacuna è valsa alle ricercatrici Cergas (Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale) **Elisa Ricciuti** e **Francesca Calò** l'assegnazione del premio IRPAs (Italian Research and Philanthropy Awards), promosso da Università di Torino, Università Cattolica del Sacro Cuore e Assifero (Associazione italiana fondazioni ed enti di erogazione). La loro proposta di ricerca è il risultato di uno studio preliminare (2014) in cui Ricciuti e Calò (che è ricercatrice allo Yunus Centre for Social Business and Health della Glasgow Caledonian University) hanno analizzato un campione delle fondazioni italiane che dichiarano di praticare la valutazione d'impatto. Le ricercatrici prenderanno poi in considerazione le fondazioni rappresentate da Assifero e Acri (Associazione di fondazioni e di casse di risparmio), rispettivamente 102 e 88 enti.



Elisa Ricciuti

Francesca Calò

Elisa Bazzani

### MILLENNIALS SOTTO LALENTE DELL'AXA BOCCONI SEMINAR

Dei giovani, la generazione comunemente detta dei millennials, è stato scritto, in un recente Italian AXA paper, che siano figli dell'incertezza. Se ne è misurata la consapevolezza delle difficili prospettive, ma se ne è avvertita la maggiore propensione all'intraprendenza, alla socialità e alla flessibilità. Si è però soprattutto osservato che hanno scarsa consapevolezza del rapporto tra costi e benefici lontani nel tempo.

Queste considerazioni sono il punto di partenza dell'edizione 2015 dell'AXA-Bocconi Seminar on risk (20 maggio, ore 15,30, Foyer Aula Magna, via Roentgen



Francesco Saita

1), Empowering young people, driving change: la sfida dell'innovazione sociale per la finanza, in cui il tema del rischio verrà declinato in tutte le accezioni che riguardano i giovani.

Introdurrà il tema un open speech del direttore del Baffi Carefin, Centre for applied research on international markets, banking, finance and regulation della Bocconi, **Francesco Saita**, su giovani e settore assicurativo. Farà seguito una prima tavola rotonda (Aiutare i giovani a rischiare: una nuova finanza per lo sviluppo), in cui startupper, giovani della finanza ed esperti si confronteranno con **Frédéric de Courtois**, amministratore delegato di AXA Italia, e **Davide Serra**, socio fondatore e a.d. di Algebris Investments.

Giovani, lavoro e futuro è il titolo del secondo open speech di **Tommaso Nanicini** (professore di economia politica alla Bocconi ed economic advisor del Presidente del consiglio), che introdurrà la tavola rotonda Far ripartire l'ascensore sociale, in cui studenti e ricercatori si confronteranno con **Andrea Sironi**, rettore dell'Università Bocconi, e **Claudia Parzani**, presidente di Valore D.

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



•  
**Bocconi**

**Aiuta a studiare chi merita,  
anche quando non può.**

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

Lo fai per i giovani. Lo farai per tutti.

C.F. 80024610158

[www.unibocconi.it/5x1000](http://www.unibocconi.it/5x1000)

## Alberto è Young global leader Wef

**A**lberto Alemanno, 40enne piemontese con Ph.D. in Diritto internazionale dell'economia conseguito in Bocconi nel 2006, è l'unico italiano che figura tra i Young global leader del World economic forum (Wef) 2015. "Un riconoscimento prestigioso, giunto come un fulmine a ciel sereno", spiega Alberto, che oggi è Jean Monnet professor of EU Law and Risk Regulation a Hec Parigi e Global Clinic professor alla NYU School of Law.

"La scelta", prosegue Alemanno, "ha, secondo me, due motivazioni principali. La prima, una corposa pro-



Alberto Alemanno

duzione scientifica legata a temi caldi come la teoria della democrazia, la demo-

crazia partecipativa, la salute pubblica e che questa ricerca sia utilizzabile concretamente da parte della classe politica. In secondo luogo, che io sia in grado con i miei lavori di rivolgermi, e di far parlare tra loro, a settori, come pubblico, privato e non profit, che normalmente purtroppo non interagiscono".

La nomina comporta per Alemanno e gli altri giovani leader un impegno di una settimana di formazione all'anno, per i prossimi sei anni, in differenti università e la partecipazione ai lavori preparativi delle prossime edizioni del Forum di Davos.

## ANTOINE, SIGNORE DELLE BOLLETTE

La bolletta energetica, questa sconosciuta. Ogni anno spendiamo centinaia di euro in energia ma non sappiamo comprendere fino in fondo i meccanismi che determinano la cifra che andiamo a versare, in un mercato diventato sempre più complesso, con una quindicina di aziende che forniscono servizi ai privati e oltre 250 che li offrono alle imprese.

"La bolletta è in realtà un tramite tra noi e il delicato mondo dell'energia con tutte le sue tematiche", spiega **Antoine Arel**, 28 anni, francese,



Antoine Arel

## Anna, l'imprenditrice che ci fa dimagrire facendoci mangiare cibi buoni e salutari

**Diego De Giorgi** (laureato nel 1992 in Economia aziendale) è stato nominato co-head del Global investment Banking di Bank of America Merrill Lynch. De Giorgi ha lavorato per 18 anni in Goldman Sachs.

**Davide Mandaresu** (laureato in Economia aziendale nel 1995) è il nuovo vice president Government and Global accounts di Alitalia. È in Alitalia dal 2006.

**Melissa Peretti** (Master in Business Administration nel 2002) è la nuova country manager Italia di American Express. È in American Express dal 2003.

**Francesca Repossi** (laureata in Economia aziendale nel 1995) è stata nominata responsabile marketing del Gruppo VéGé. Repossi proviene da Shell Italia.

**Pasquale Urselli** (laureato in Economia aziendale nel 2000) approda nell'advisory board di Omfif (The Official monetary and financial institutions forum), l'istituzione che riunisce banche centrali, fondi sovrani e operatori finanziari istituzionali.

Una startup che, 10 anni dopo, è diventata una realtà di successo. Diet to Go è l'idea imprenditoriale che nel 2005 **Anna Zocco**, laureata in Economia aziendale nel 2002, ha tramutato in realtà e che si basa su un principio apparentemente semplice: mangiare del cibo buono, ipocalorico, bilanciato. E, mangiando bene, perdere anche peso.

"Realizziamo quattro tipi diversi di diete, elaborate da un nutrizionista, e quindi consegniamo ogni giorno, al mattino, i pasti per tutta la giornata in un apposito contenitore", spiega Anna Zocco, "con programmi che durano un minimo di una settimana e possono essere ripetuti". Diet to Go, partita da La Spezia, la città di Anna, ora si trova con la formula del franchising anche a Genova, Roma, Palermo, Modena e ovviamente Milano, dove si registra il maggior numero di clienti, oltre mille. E dove, da pochissimo, è aperto il primo takeaway dietetico.

"Quella dei takeaway è un'iniziativa che

intendiamo sviluppare", continua Anna, "ma un'altra cosa di cui andiamo estremamente fieri è che siamo riusciti a vendere il nostro marchio e il nostro know how anche all'estero, a Rio e a Londra in particolare. Per quanto riguarda invece l'ampliamento della nostra rete in Italia, andiamo cauti. Riceviamo molte richieste di affiliazione, ma prima di partire dobbiamo essere certi che il partner locale sia affidabile".



Anna Zocco

double degree Bocconi-Sciences Po, titolare con un socio di Selectra Italia che, attraverso il sito luce-gas.it, spiega agli utenti come leggere una bolletta, quale sia la soluzione migliore per loro, come risparmiare. "Quindi proponiamo al cliente la migliore opzione per lui tra quelle a nostra disposizione, grazie alle partnership con alcune aziende del settore energetico che lavorano con noi", continua Antoine.

Il guadagno, per Selectra, partita ufficialmente lo scorso febbraio, è una commissione pagata dal fornitore energetico, non dal cliente finale, su ogni contratto.

"Quello che ci distingue dagli altri siti comparatori", continua Antoine Arel, che prima di lanciare la sua startup ha lavorato quattro anni in Enel, "è che noi siamo specializzati in un unico settore, un settore che conosciamo in profondità".



Per un attimo anche Milano sembra New York. E non solo perché un insolito cielo blu si riflette sul grattacielo a specchio della sede di Pfizer, in pendant con il celebre ovale della casa farmaceutica. Ma anche perché la distanza tra la casa madre americana e la sua rappresentanza italiana si annulla spesso nelle parole di **Massimo Visentin** mentre descrive orgogliosamente la presenza dell'azienda nel nostro paese: 2.600 dipendenti, 1,3 mld di euro di fatturato nel farmaceutico, 80,7 mln nella consumer healthcare (farmaci senza prescrizione, vitamine, integratori...), tre siti produttivi che esportano il 75% della produzione all'estero. Milanese, 47 anni, laureato in Bocconi, presidente e amministratore delegato di Pfizer Italia dal maggio 2012, Visentin ha assistito e guidato questa crescita sul territorio, attraversando tutte le rivoluzioni più recenti del settore farmaceutico.

“In un decennio, in effetti, è quasi cambiato tutto”, conferma il manager. “La scadenza della protezione brevettuale di molti prodotti, e il conseguente avvento dei generic, ha reso il settore ancora più competitivo, con una varietà di farmaci disponibili che cresce ogni giorno. Non esistono più blockbuster, ovvero farmaci diffusissimi per cure di massa, e la ricerca si è dovuta adeguare, lavorando su prodotti di nicchia, in linea con la personalizzazione delle cure auspicata da molti. La conseguenza principale è che se prima l'industria farmaceutica aveva un approccio muscolare al mercato, investiva moltissimo per avere un prodotto che poteva vendere moltissimo, oggi deve ragionare diversamente. Un nuovo farmaco costa in media 2 miliardi di dollari; per sostenere il rischio che comporta lo sviluppo e l'introduzione sul mercato di una nuova molecola è indispensabile stringere partnership con istituzioni o con altre aziende, che magari un tempo sarebbero state competitor ma con le quali oggi c'è una condivisione dei rischi”.

→ **Un prodotto unico, il farmaco, ma mercati molto diversi tra loro per patologie, regolamentazioni, sistemi sanitari. Come si gestisce questo essere globali e locali al tempo stesso?**

Noi amiamo definirci come una multinazionale con una grande localizzazione, facente parte di un network internazionale. Abbiamo un minimo comune denominatore, portiamo avanti strategie comuni, ma poi le applichiamo diversamente da paese a paese. I contatti con la casa madre americana, comunque, sono frequenti, quotidiani nel mio caso.

→ **Esiste un problema nella comunicazione dei farmaci in Italia, per cui ben pochi pazienti sanno dire quale azienda realizza il prodotto che assumono, mentre, per esempio, quasi tutti gli automobilisti conoscono la casa produttrice della vettura che guidano?**

No, non credo che esista un problema. Almeno non per noi. Quest'effetto è figlio del divieto che c'è, in Europa, di fare comunicazione diretta al pubblico sui farmaci. Probabilmente negli Usa molti più pazienti saprebbero associare i farmaci alle aziende produttrici. Per noi qui in Italia il prodotto è la cosa più importante, la nostra espressione di eccellenza e il nome Pfizer una garanzia di qualità, un valore aggiunto, che deve esserci come assicurazione che tutto sia stato fatto nel rispetto delle regole e al massimo delle possibilità. Il nostro compito più importante è quello di trasferire questo valore ai nostri in-

terlocutori diretti che sono gli operatori sanitari e le istituzioni.

→ **A questo proposito, le aziende farmaceutiche devono quasi necessariamente esercitare il proprio potere di lobbying presso le istituzioni. È un meccanismo che forse in Italia è ancora visto con sospetto. Voi come interpretate questo ruolo?**

Quello che noi facciamo è di veicolare alle istituzioni le informazioni adeguate. Il mercato in cui operiamo non è realmente di libera concorrenza. Al centro del discorso con le istituzioni c'è sempre il costo del farmaco, considerato spesso troppo alto per il Sistema sanitario nazionale. E il meccanismo che ne deriva è quello per cui viene messo a disposizione un certo budget per l'acquisto dei farmaci e, quando questo fondo si esaurisce, tutto il prodotto che manca e che serve è pagato dalle aziende produttrici. Ogni anno arriviamo a un momento, tra ottobre e novembre, che dobbiamo fornire gratis quasi tutto... È una situazione non sostenibile. Per questo noi insistiamo che il paradigma corretto per fare le valutazioni non sia il costo ma il valore che il farmaco porta. Per esempio curando meglio o più velocemente il paziente, e dunque prolungando la sua qualità della vita, diminuendo i giorni di degenza, di malattia e di assenza dal lavoro, il rischio di ricadute, le eventuali invalidità... Non si può continuare a considerare la spesa farmaceutica separata dal resto della spesa sanitaria, occorre integrare tutti i discorsi.

→ **Quasi tre anni fa lei descriveva, in una lettera indirizzata al governo, una situazione più o meno analoga... dunque nulla è cambiato?**

Se ci sono stati dei cambiamenti sono in peggio. L'instabilità politica è un problema drammatico perché ogni primo ministro cambia le regole, cambia le persone, e occorre cominciare da capo. Noi, e parlo anche come presidente dell'Iapg, l'associazione delle 18 aziende farmaceutiche italiane a capitale americano, avremmo bisogno di assicurazioni per tracciare un piano di sviluppo triennale, come siamo tenuti a fare di fronte ai nostri investitori in quanto società quotate in borsa. Non possiamo, dopo due mesi, dire a tutto il mondo che è cambiato il ministro, o la legge, e le promesse sono cambiate. Ed è un peccato che sia così perché il settore è molto rilevante in Italia: come valore della produzione farmaceutica siamo secondi in Europa dopo la Germania, come valore pro-capite addirittura primi.

→ **Come reagisce il management della casa madre di Pfizer quando gli racconta questi aspetti del sistema italiano?**

La domanda che si fanno è: ha senso restare in un paese nel quale, da un certo giorno in poi, non possiamo più vendere i prodotti ma dobbiamo regalarli? Non vorrei allarmare nessuno ma la situazione è destinata anche a peggiorare perché stanno entrando sul mercato dei farmaci nuovi, per esempio nell'oncologia o nella cura dell'Epatite C, per i quali il budget a disposizione si esaurirebbe ancor prima e questo potrebbe suggerire alle aziende, non solo a Pfizer, di distribuire il prodotto solo in alcuni paesi, e non in Italia. Noi speriamo davvero che non si arrivi a questo e faremo di tutto per scongiurarla, perché si creerebbero delle discriminazioni assurde, per cui il paziente di Mentone si cura e quello di Ventimiglia no. Ma anche le istituzioni devono fare la loro parte.



# Medicine senza frontiere tutte le sfide di big pharma

*La fine dei farmaci blockbuster e le regole dei mercati nazionali sono i banchi di prova dei manager del settore. Dalle alleanze con i competitor alle relazioni istituzionali: ecco la ricetta di Massimo Visentin di Pfizer*

di Lorenzo Martini - Foto di Paolo Tonato @

management

# Come costruirsi un'identità cross culturale

*Per essere dei leader globali  
non bastano competenze  
e professionalità:  
bisogna sviluppare la propria  
intelligenza culturale  
e imparare a superare  
percezione e stereotipi*

di Vincenzo Perrone @



**V**olenti o nolenti la globalizzazione sta cambiando la vita nostra e delle imprese nelle quali lavoriamo.

E non si tratta soltanto delle multinazionali: basta pensare a quello che attende autisti dell'Atm, vigili urbani, baristi e taxisti ora che l'onda attesa dei milioni di visitatori di Expo sta invadendo le vie della città di Milano e di tutta l'Italia.

Il valore di questo incontro e la possibilità che non si trasformi in uno scontro dipendono dal nostro livello di intelligenza culturale. Gli esperti l'hanno infatti isolata e hanno sviluppato un quoziente di intelligenza culturale, il Cq. Il fatto che si studi e si misuri l'intelligenza culturale è indice di almeno due cose: che ne occorre molta per affrontare nel modo giusto la complessità delle relazioni con culture diverse dalla nostra e che riuscire a farlo bene ci rende persone migliori. Più intelligenti appunto. È un processo lungo e graduale, quanto non privo di difficoltà.

Si deve imparare a navigare tra due scogli entrambi pericolosi. Da un lato quello dell'universalismo, ovvero l'idea



VINCENZO PERRONE  
Professore ordinario  
della Bocconi,  
insegna comportamento  
organizzativo  
e leadership

che le differenze culturali non siano affatto rilevanti, che sia in atto da tempo un fenomeno di convergenza di modi e costumi culturali generato dalla globalizzazione e che le variabili culturali contino molto meno di professione, reddito o livello di istruzione. Le classi dominanti e lo strato più ricco della società, quella che lo studioso Michael Lind ha definito la overclass, sono storicamente universalistiche e i loro membri fanno gruppo e si riconoscono come simili ben al di là delle origini nazionali di nascita. Questa posizione universalistica, apparentemente positiva, nasconde un germe pericoloso: quello del relativismo culturale, che può diventare l'alibi per tollerare abitudini "culturali" come l'infibulazione, le spose bambine o la legge del taglione, che in culture come la nostra sono invece decisamente, e giustamente, condannate.

## → QUELLA SOTTILE LINEA TRA NOI E VOI

Sono invece i ceti meno abbienti e meno colti che, all'estremo opposto, coltivano di solito il più stretto etno-



## Le quattro dimensioni dei capi che sanno attraversare i confini

L'intelligenza culturale comporta la capacità di decifrare, interpretare e integrare sia il comportamento razionale sia quello emozionale, affermando il senso più profondo della vita internazionale (e la costruzione di questo significato). I leader con un CQ elevato sono in grado di adattarsi ai nuovi ambienti globali e interagire efficacemente con persone di culture diverse. Secondo Soon Ang, la CQ è costituita da quattro dimensioni principali:

**METACOGNITIVA** capacità di discernere il proprio retroterra culturale espresso nella propria comunicazione. Saper capire quali norme culturali determinano il comportamento altrui. Essere in grado di attivare un processo costante per verificare se le proprie azioni sono adeguate a uno specifico contesto culturale, e, in caso contrario, saperle modificare per meglio adattarsi al contesto.

**MOTIVAZIONALE** capacità di generare energia per affrontare interazioni problematiche; facile gestione dello stress associato alla comunicazione interculturale. Avere un interesse intrinseco nei confronti di altre culture e sentirsi a proprio agio nell'affrontare le sfide poste da un ambiente estraneo. Adattarsi rapidamente a situazioni impegnative.

**COGNITIVA** conoscenza effettiva di altre culture che comprende la comprensione della struttura sociale di una cultura, le modalità psicologiche di pensiero, i sistemi di valori e le credenze così come i fatti specifici legati al contesto culturale in questione.

**COMPORTAMENTALE** capacità di comportarsi secondo le varie pratiche culturali. Adeguarsi a differenti comportamenti verbali e non verbali e a comportamenti socialmente accettati.

sondono le radici insidiose di tanti drammi. Distinguere tra culture e gruppi di appartenenza significa infatti sempre anche tracciare una linea che separa «noi» da «loro». Chi si sente insicuro, minacciato nella propria identità magari proprio da una di quelle crisi devastanti che la globalizzazione sembra portare con sé e oltraggiato dall'aumento straordinario della disegualianza che pare essere il volto feroce, si aggrappa alla propria identità nazionale, alla patria, allo stato, alla razza, in cerca di salvezza e contro un nemico senza volto che opprime. Con il disprezzo per il diverso da noi, con la parodia e la caricatura dello stereotipo dell'altra cultura, si combattono guer-

centrismo, opponendo all'universalismo il particolarismo dei propri usi e costumi. Ovviamente ritenuti divergenti, migliori e superiori a quelli di chiunque altro. Perché anche in questo atteggiamento, accanto a cose positive come il senso di identità e il legame con la tradizione, si na-

re. Dovrebbe far riflettere, in questo senso, il fatto che la parola *Ucraina* voglia dire «sul confine». Distinguere senza comprendere, mortifica e uccide.

Dalla storia al management: abbiamo commesso qualche errore, in questo senso, anche con la formazione manageria-



le. Una ventina d'anni fa, si aveva sicuro successo nelle aule dei corsi di cross cultural management, mostrando un video intitolato *Going international: managing the overseas assignment*. La storia era semplice: un manager statunitense (la parodia del manager nordamericano) doveva negoziare con una serie di potenziali clienti di diverse culture: il messicano, in ritardo all'appuntamento e desideroso di parlare di tutto tranne che di lavoro; l'arabo o il gruppo di giapponesi, rigidamente inchiodati al proprio ordine gerarchico interno, basato sull'anzianità. Con ogni rappresentante di ogni cultura (ovvero con lo stereotipo di costui) l'americano protagonista compiva ogni possibile errore di relazione, creando sconcerto e irritazione. Il messaggio era chiaro e rassicurante: imparate a riconoscere e rispettare le differenze culturali e avrete successo. Era lo stesso messaggio che anche le teorie disponibili sostenevano e sostengono.

### → DALLA PERCEZIONE ALL'INTELLIGENZA CULTURALE

Che si tratti del noto modello di Geert Hofstede, o di quello del progetto Globe, degli studi di Fons Trompenaars o della lista elaborata dal sociologo israeliano Shalom Schwartz dei valori culturali isolati nel World Values project, l'idea è quella di avere delle dimensioni (ad esempio quanto le persone in una cultura rispettano o no le distanze di potere, o tendono più all'individualismo o al collettivismo, etc.) in base alle quali distinguere una cultura da un'altra. Ma un modo per distinguere è anche un modo per definire e incasellare, spesso in uno stereotipo, nascondendo il fatto provato che la varianza di comportamento che potremo osservare nel singolo individuo difficilmente potrà mai essere predetta, per più di una percentuale contenuta, dal suo essere italiano, messicano o giapponese. Ma etichettare semplifica e consola, e forse per questo i partecipanti a quei corsi ridevano e si immedesimavano. Salvo forse uscire rinforzati nei propri stereotipi. Ci fossimo fermati lì avremmo quindi fatto più danni che altro. Ma per fortuna la ricerca e la didattica sono andati avanti, oltre la semplice percezione delle differenze.

Quanto percepito va infatti elaborato. L'intelligenza culturale è fatta di esperienza diretta e di quanto impariamo circa norme, pratiche e convenzioni altrui, immagazzinando in un'altra cultura (dimensione cognitiva). È fatta della volontà di investire la nostra attenzione e la nostra energia per apprendere come funzionare in situazioni di differenze culturali (dimensione motivazionale). È fatta della capacità di interagire, verbalmente e non, in modo appropriato (dimensione comportamentale). E infine prevede una dimensione meta-cognitiva: quando arriviamo a sapere come assumere identità culturali multiple, riflettendo su quanto ciascuna contiene di utile e di vero e giocondo nell'incontro con gli altri. Consci come dovremmo essere che la cultura è sempre il modo con il quale un gruppo umano ha imparato a rispondere alle sfide della vita e dell'ambiente, modificando l'uno e l'altra.

In questo modo forse impareremo un giorno a vedere anche in una linea di confine, un segmento che congiunge mondi. ♦



# Globali per nascita. O

*Il successo nel business è sempre più legato alla capacità di rimettere in discussione la propria identità. Anche se*



BETTINA GEHRKE  
SDA Bocconi professor  
di Organizzazione  
e personale, si occupa  
di management  
interculturale  
con approccio  
interdisciplinare

di Bettina Gehrke @

**N**ato a Francoforte da genitori iraniani, Navid ha frequentato le scuole in Germania. Dopo gli studi universitari a Londra, stava lavorando per una multinazionale inglese, dove aveva contatti soprattutto con l'Europa meridionale. Pur ottenendo ottimi risultati, capiva che in quel lavoro non stava sfruttando appieno le sue potenzialità...

La storia di Navid illustra il concetto di Tck, Third culture kid: ha passato gli anni della formazione in una cultura diversa da quella dei propri genitori e si è trasferito a Londra per l'università, assumendo elementi di una terza cultura e crescendo come un cosmopolita globale. L'orizzonte identitario dei cosmopoliti trascende i confini convenzionali. Muovendosi tra le nazioni, vivono esistenze transnazionali.

### → IL FUTURO È BI O MULTI CULTURALE

Oltre ai cosmopoliti globali osserviamo un numero crescente di persone che si definiscono biculturali. I biculturali sono individui con una profonda socializzazione in più di una cultura. Rientrano nella categoria gli immigrati, i loro figli e i figli di genitori provenienti da due culture diverse. Secondo uno studio sui paesi Ocse, il 20% di chi aveva 15 anni nel 2009 aveva almeno un genitore nato all'estero. Il che significa che, nei prossimi anni, una persona su cin-



# per necessità

*cià di superare le barriere culturali  
stando nel proprio paese d'origine*

que nei paesi Ocse avrà un'identità culturale non convenzionale, ovvero un'identità bi- o multi-culturale. In un'epoca in cui una visione globale e le competenze cross-culturali sono critiche per il successo nel business, un'educazione multiculturale può essere di vasta portata. Multilingui e con esperienza internazionale, questi individui hanno capacità uniche che gli consentono di agire in



## Un Mooc per muoversi tra le culture

Sarà disponibile in autunno su [Coursera](#) anche nella versione on-demand, completabile senza vincoli di orario e di tempo. [International leadership and organizational behavior](#), il Mooc, Massive open online course, coordinato da Franz Wohlgezogen sulla leadership internazionale. La versione session-based si è conclusa ad aprile.

modo più efficace nell'ambiente globalizzato degli affari. Sono dotati di intelligenza culturale innata. Sono in grado di gestire simultaneamente diversi modelli culturali e riescono a passare con facilità da uno schema di riferimento culturale a un altro. Sono consapevoli delle caratteristiche tipicamente locali ma sanno vedere oltre il singolo luogo. I cosmopoliti fanno girare le idee da un paese all'altro e sanno integrare attività globali. Sono dotati di una naturale capacità di adattarsi al cambiamento e alla complessità.

## → LA NEGOZIAZIONE IDENTITARIA

Un'interessante domanda è se anche i monoculturali possono apprendere queste abilità e competenze. I manager, per esempio, possono imparare la multiculturalità grazie a incarichi all'estero, durante i quali si immergono nelle culture che li ospitano. Ma la semplice esperienza di essere un espatriato in qualche luogo non basta: devono interiorizzare i valori e le norme delle altre culture e diventare capaci di esibire con autenticità comportamenti culturalmente rilevanti. A questo obiettivo si giunge attraverso un processo di sincera riflessione e di profondo adattamento dei propri atteggiamenti e dei propri valori, che Hyun-Jung Lee chiama negoziazione identitaria. Il lavoro globale non è comunque appannaggio esclusivo di chi attraversa i confini geografici. Sempre più manager sono esposti a clienti, colleghi e culture straniere attraverso progetti virtuali o team di collaborazione globale. Anziché fisicamente, devono spostarsi psicologicamente, attraversando confini mentali.

In qualsiasi forma di lavoro globale i manager siano coinvolti, dovranno sempre più spesso confrontarsi con la negoziazione identitaria, che significa mettere in discussione i propri sistemi identitari e sperimentarne di nuovi. È un processo continuo di osservazione e riflessione sul significato delle nuove esperienze e susseguente incorporazione nella propria vita di nuovi modi di fare e di esistere. ♦



### Professione, manager delle Hr

Un executive master rivolto a specialisti delle risorse umane. È l'[Executive Master in Strategic Human Resource Management \(EMSHRM\)](#) di [SDA Bocconi School of Management](#), che Francesca Prandstraller, il direttore, racconta in questo video. Il master è realizzato in collaborazione con la faculty della Cornell University.





# La lezione dei manager

*Le testimonianze di cinque leader globali (tutti alunni Bocconi) durante il Mooc in International leadership and organizational behavior*

testi raccolti da Elisa Bazzani @



**Julie Bellani**  
British  
Telecommunications

## L'importante è incoraggiare il dialogo

Il vantaggio di chi si è trovato a operare in un ambiente internazionale è la consapevolezza, dice **Julie Bellani**. Il compito di un leader globale è quello di riuscire a integrare individui che provengono da culture e contesti diversi incoraggiando il dialogo, così che dalla loro interazione nascano contributi e spunti sempre nuovi. Ma per imparare ad interpretare il comportamento degli altri in qualsiasi contesto aziendale e geografico, il segreto è approfittare di ogni opportunità che consente di affinare le proprie capacità interculturali. [Link](#)



**Giovanni Ciserani**  
Procter&Gamble

## Prevedere le mosse: come in una partita a scacchi

Quando il capo gioca a scacchi mentre ti parla. Secondo **Giovanni Ciserani**, un leader internazionale si misura anche dalla sua capacità di porre le domande giuste in base al contesto e di prevedere le reazioni degli altri mentre si comunica con loro, mantenendosi il più possibile spontanei. Anche quando si tratta di gestire il conflitto positivo offrendo un caffè a chi si mostra in disaccordo con il progetto appena esposto. Questo e altro per motivare tutti, indipendentemente dalla cultura di appartenenza e dal contesto aziendale. [Link](#)



**Kristin Engvig**  
Women International Networking

## Primo comandamento: imparare a conoscersi

Se l'importanza delle relazioni personali nel mondo del lavoro è universalmente conosciuta, non tutti hanno le possibilità o le capacità per costruirsi una rete lavorativa solida. Durante le conferenze di **Kristin Engvig**, uomini e soprattutto donne da tutto il mondo hanno l'opportunità di imparare a farlo. La comunicazione interculturale produce non solo arricchimento grazie all'esposizione a stimoli diversificati, ma anche evoluzione personale, perché insegna a non dare nulla per scontato e a riconoscere i propri meccanismi comunicativi e mentali. [Link](#)



**Matteo Pellegrini**  
già Philip Morris

## Stimolare l'intelligenza emotiva

**Matteo Pellegrini** è nato pronto ad affrontare le sfide della leadership internazionale. Figlio di un espatriato, è stato responsabile dei mercati di Portogallo, Spagna, Francia, Italia e Asia. Curiosità e voglia di conoscere quello che (ancora) non si sa sono elementi fondamentali per una leadership internazionale efficace, mentre la consapevolezza linguistica e culturale contribuisce a creare una cultura aziendale basata sul rispetto e a motivare le persone. È quindi l'intelligenza emotiva che sta alla base delle competenze interculturali. [Link](#)



**Maria Pierdicchi**  
Standard and Poor's

## Dall'email al faccia a faccia

Su una scala da A a AAA, quanto conta la comunicazione in un'agenzia internazionale? Tantissimo secondo **Maria Pierdicchi**, che si è impegnata a far adottare ai suoi colleghi un linguaggio standard, in modo da evitare malintesi nelle comunicazioni con i team internazionali. Solo così la diversità linguistica e culturale diventa un arricchimento, non solo per l'azienda ma anche per chi ci lavora. E anche nell'era digitale, il confronto faccia a faccia resta il modo migliore per comunicare in modo efficace, costruendo relazioni basate sulla fiducia. [Link](#)

# Il segreto è l'ingaggio rispettoso



*Saper bilanciare punti in comune positivi e negativi, valorizzare le differenze: così aziende e dirigenti stimolano le capacità cosmopolite dei propri collaboratori*

di Franz Wohlgemuth @

Il rispetto eccessivo per la cultura può essere controproduttivo. Ricordo il mio primo incarico internazionale: avevo il compito di contattare i marketing manager di 30 diverse nazioni e chiedere quali prodotti potessero essere eliminati dal loro portfolio nell'ambito di un progetto di snellimento globale. Ero esaltato, ma anche piuttosto ansioso. Componendo il numero del primo manager, il rappresentante del Giappone, la mia mano tremava: ci vollero quattro tentativi per formare il numero giusto. E nel corso della conversazione con il mio collega giapponese il 90% della mia attenzione era concentrata sull'evitare ogni errore culturale e solo il 10% sul coinvolgimento del mio collega in una conversazione costruttiva sul suo portfolio. Come prevedibile, non riuscii a identificare nessun prodotto giapponese da sacrificare allo snellimento.

Da allora, ho spesso osservato manager che seguono uno dei due schemi di comportamento più comuni negli incontri cross-culturali: c'è chi affronta queste situazioni disinteressandosi completamente delle differenze culturali (a volte facendosene un vanto), e c'è chi vi fa un'attenzione eccessiva. Mentre il primo approccio è chiaramente destinato al fallimento, anche il secondo fallisce spesso, per ragioni meno ovvie. Il rispetto eccessivo per le differenze culturali (anche quando è basato su una comprensione sofisticata delle culture e non su semplici stereotipi) può indurre i manager a porre la cultura su un piedistallo, farne qualcosa di intoc-



cabile e non negoziabile. Può creare una rispettosa distanza, a enfatizzare troppo la correttezza politica e a evitare temi sensibili.

La rispettosa distanza, nella vita d'impresa, non è una buona formula per creare valore, per imparare o per fare progressi: per queste cose serve un rispettoso ingaggio. Per me, il rispettoso ingaggio è caratterizzato dal desiderio di integrare (non basta coesistere), dalla volontà di chiedere e indagare (non basta prendere atto) e dall'enfasi sull'apertura (non basta la cortesia). L'ingaggio rispettoso cerca di trascendere le differenze culturali e perciò può essere definito un approccio transculturale.

L'ingaggio rispettoso è spesso un tratto naturale dei manager vissuti in diverse culture straniere – i cosmopoliti. Ma nella maggior parte delle imprese i cosmopoliti costituiscono una piccola minoranza della forza lavoro. E, dunque, come possono fare le imprese a promuovere una cultura di ingaggio rispettoso presso tutti i collaboratori?

La risposta, in breve, è: coltivando l'apprezzamento dei punti in comune e delle differenze. I punti in comune aiutano le persone a entrare in rapporto reciproco. Possono essere punti in comune positivi: obiettivi che tutti perseguiamo, valori che condividiamo e ai quali ci impegniamo. Quando poniamo l'accento su importanti punti che condividiamo con gli altri spesso scopriamo che le nostre differenze sono una fonte di sinergie e non il seme del conflitto. Altrettanto importanti sono i punti negativi in comune: tutti compiamo errori, nessuna delle nostre culture ha il monopolio della ve-



**FRANZ WOHLGEZOGEN**  
Assistant professor  
al Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi,  
insegna leadership  
e change management

rità e così via. Tutto ciò crea una mutua tolleranza per gli errori e per le frizioni. Sia i punti in comune positivi, sia quelli negativi ci aiutano a sviluppare un sano senso di umiltà: “Non sono perfetto, non ho tutte le risposte. Ma sono parte di qualcosa più grande di me”.

Le imprese devono anche esaltare le differenze. Esaltare le differenze dà sicurezza psicologica agli individui perché concede spazio alle loro unicità. Gli consente di sviluppare la loro identità culturale attraverso l'interazione con gli altri. Stimola la curiosità riguardo gli altri e incoraggia a condividere e discutere visioni divergenti, a cercare il valore nel conflitto e nel disaccordo.

Il bilanciamento tra l'apprezzamento dei punti in comune e l'apprezzamento delle differenze è cruciale. L'enfasi eccessiva sui punti in comune è soffocante. È qui che falliscono molti sforzi transculturali: spingono le interazioni cross-culturali verso integrazione e assimilazione eccessive, verso lo sviluppo di una comune cultura egemonica che incorpora tutte le altre culture senza lasciare spazio a nessuna. Allo stesso modo, un'enfasi esagerata sulle differenze può diventare il terreno di coltura per il narcisismo e il manierismo, che creano barriere al dialogo aperto e allo scambio.

I leader che promuovono una cultura di ingaggio rispettoso e che bilanciano l'apprezzamento per i punti in comune e le differenze consentono ai collaboratori di produrre un fondamentale cambiamento di mentalità, con implicazioni ben al di là del posto di lavoro: vedere la cultura non più come un problema, ma come un'opportunità. ♦



*Tutti, dai produttori ai consumatori, passando per le aziende di trasformazione e distribuzione, contribuiscono a sprecare il cibo. Un'emergenza dalla quale si può uscire anche grazie all'impegno delle imprese sociali*



# Contro lo spreco alimentare

di Francesca Calò e Benedetta De Pieri @

**N**egli ultimi anni un terzo della produzione mondiale di cibo finisce nella spazzatura a fronte di un'emergenza alimentare che coinvolge nel mondo oltre un miliardo di persone. Lo spreco di cibo avviene a diversi livelli, dalla produzione alla trasformazione, alla distribuzione, fino al consumo domestico. Ampi margini di miglioramento sono possibili lungo tutta la filiera nella gestione delle eccedenze alimentari che sono potenzialmente recuperabili per essere ridistribuite alle fasce più deboli di popolazione. È proprio nel recupero e nella redistribuzione delle eccedenze che emerge il ruolo chiave delle organizzazioni non profit. La ricerca *Foodsaving* ha l'obiettivo di studiare le best practice in Lombardia e in altre regioni europee appartenenti al World region forum e comparabili per situazione economica (Catalunya, Spagna; Baden Württemberg, Germania; Rhône-Alpes, Francia) nell'incontro tra profit, non profit e policy maker, adottando un approccio complesso che vede allo stesso tavolo partner universitari afferenti a discipline diverse, piccole e medie imprese e attori non profit (per il Cergas, capofila del progetto, partecipano, oltre agli autori, Giorgio Fiorentini, Eliisa Ricciuti e Simone Baglioni).

La prima parte della ricerca si è focalizzata sulle buone pra-



FRANCESCA CALÒ  
fellow researcher  
al Cergas Bocconi



BENEDETTA DE PIERI  
fellow researcher  
al Cergas Bocconi

tiche presenti in Lombardia, effettuando interviste qualitative e raccogliendo dati relativi a 20 organizzazioni non profit e 20 organizzazioni for profit.

## → TRE MODELLI D'INTERVENTO

Nell'ampio panorama del non profit operante in questo settore è possibile distinguere a livello funzionale fra tre grandi categorie: organizzazioni logistiche, front line e ibride. Le prime lavorano come intermediarie tra i donatori e le organizzazioni territoriali che distribuiscono ai beneficiari, come, per esempio, famiglie con difficoltà economiche. Si tratta di organizzazioni con un alto grado di formalizzazione dei processi di raccolta e distribuzione, una struttura organizzativa sviluppata e un network di contatti e partner esteso. Le aziende front line invece rappresentano la forma più tradizionale di ente caritativo, come per esempio le mense per le persone con difficoltà e i centri di distribuzione di pacchi. Si riforniscono principalmente tramite le organizzazioni logistiche, non sempre hanno contatti con aziende donatrici di alimenti e in alcune occasioni acquistano i prodotti alimentari direttamente sul mercato. Gli ibridi non sono chiaramente inseribili nelle due categorie precedenti: sono organizzazioni che si interfacciano direttamente con i beneficiari, presentando forme innovative di distribuzione, come i social market e gli empori di so-



# scende in campo il non profit

lidarietà, ma al contempo hanno buone capacità logistiche e di networking.

Dai dati raccolti emerge come la maggior parte di queste organizzazioni non abbia ricavi derivanti dalla propria attività, garantendo la propria continuità tramite donazioni private o contributi pubblici. Inoltre, anche se il tema di valutazione dell'impatto sembra avere una crescente importanza

nel dibattito interno al mondo del non profit e dell'impresa sociale, la maggior parte delle organizzazioni intervistate front line e ibride non misurano il loro impatto, utilizzando per la propria autovalutazione prevalentemente strumenti qualitativi. Le organizzazioni logistiche invece utilizzano alcuni strumenti più complessi (come per esempio indicatori temporali), che tuttavia non sono sufficienti a valutare il loro effettivo impatto sociale. Infatti strumenti rigorosi e non autovalutativi a oggi in questo settore non sono presenti.

## Food waste: appuntamento il 20 maggio in Bocconi

Lo spreco alimentare, stando alle stime della Fao, fa segnare cifre da capogiro: ogni anno vanno in fumo l'equivalente di 750 miliardi di dollari in cibo, ovvero circa 1/3 delle calorie prodotte nel pianeta. Ciò significa che 14 milioni di km<sup>2</sup> di terreno e 250 km<sup>3</sup> di acqua vengono usati solo per produrre cibo che poi andrà perso. Producendo, peraltro, 3,3 miliardi di tonnellate di Co<sub>2</sub>. Ma il dato più impressionante è un altro: se non esistesse spreco alimentare, nel mondo non esisterebbe neanche la fame. Tutto ciò che annualmente viene prodotto e non consumato basterebbe a sfamare tutta la parte di mondo che soffre di malnutrizione. Questi numeri saranno ricordati e discussi il 20 maggio, in Bocconi, nel corso del convegno *Spreco alimentare: dalle policy alle best practice* che vedrà confrontarsi e cercare insieme possibili soluzioni alcuni esperti di food waste e politiche alimentari italiani e stranieri insieme a rappresentanti di organizzazioni che lottano contro lo spreco alimentare e di startup e imprese innovative. Tra loro **Andrea Segré** (Università di Bologna), che sarà keynote speaker, il giornalista **Jonathan Bloom** e **Ben Simon** di Food Recovery Network. Il convegno è poi la tappa di avvicinamento a **#FoodSavingBEC – Bocconi Expo2015 Competition**, la competizione internazionale che dal 24 giugno al 1 luglio porterà in Bocconi circa 140 studenti del mondo per discutere del tema e proporre soluzioni.

Per partecipare al convegno: [www.unibocconi.it/foodwaste](http://www.unibocconi.it/foodwaste)

## → IL RUOLO DEI POLICY MAKER

Nelle interviste si è riscontrata, inoltre, una scarsa conoscenza delle politiche relative alle eccedenze alimentari e la richiesta soprattutto di migliori misure incentivanti dedicate particolarmente alle aziende donatrici. Un primo tema importante emerso dalle interviste è dunque quello della mancata valutazione dell'impatto, che rappresenta un fattore chiave di sviluppo per queste organizzazioni, fattore che dovrà probabilmente essere allineato alla capacità di avere processi e strutture formalizzate, affiancate alla capacità di fare network con altre organizzazioni e coinvolgendo altri attori sul territorio. Tutto questo sarà possibile solo grazie all'intervento dei policy maker, che dovranno valutare con attenzione l'efficacia delle politiche da implementare. ♦



# Il capitale umano che dal fronte proget

di Andrea Colli @



*Aziende che presto guideranno il mercato e giovani laureati al fronte destinati a un futuro da manager. È l'eredità all'Italia della prima guerra mondiale*

**I**l 24 maggio 2015 ricorrerà il centesimo anniversario dell'ingresso dell'Italia nella Prima guerra mondiale, in quell'enorme carnage che segnò l'avvio di una terribile guerra civile che gli europei si inflissero per oltre tre decenni, prima di comprendere l'utilità (e anche la bellezza) di una pace durevole e di un'unione difficile, ma necessaria.

All'Italia la guerra costò, malcontati, 651 mila morti in armi (circa la metà dei francesi e degli inglesi, un terzo dei tedeschi, la metà degli austriaci e ungheresi) e oltre 590 mila civili, un tributo inferiore solo a quello versato dai serbi. In somma, un contributo non piccolo a un orribile massacro collettivo, perpetrato con tutta la grandiosità consentita dalle nuove tecnologie all'origine del mondo moderno.

## → LE IMPRESE CHE FECERO L'ITALIA

Il prezzo pagato dall'Italia sembrò certo altissimo a quanti da subito parlarono di vittoria mutilata. Allo storico (economico e d'impresa, in questo caso), corre però l'obbligo di sottolineare come quel macello epocale lasciò dietro di sé anche effetti durevoli di radicale trasformazione economica e modernizzazione in senso industriale di un paese. Un paese che solo da un paio di decenni aveva cominciato ad abbandonare la posizione periferica in cui due



ANDREA COLLI  
professore ordinario  
presso il Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico

secoli di frammentazione politica e malgoverno l'avevano relegato, dopo i fasti del Rinascimento.

L'Italia entrò in guerra con un anno di ritardo (per fortuna, verrebbe da dire, dato che i morti avrebbero potuto essere di più), ma vi entrò all'altezza di uno sforzo che Luigi Einaudi ebbe a definire «di materiali e d'industria». Vi entrò ai margini del gruppo dei paesi più avanzati e ne uscì membro a pieno titolo di quello che oggi siamo soliti definire G- seguito da qualche numero a una cifra. Alcune delle sue aziende divennero proprio con la guerra leader nelle rispettive industrie, acquisendo posizioni di semi-monopolio ma anche uno standing internazionale di tutto rispetto. Imprese destinate a dominare stabilmente interi settori, e per molti decenni a occupare le posizioni di vertice del capitalismo italiano (Fiat, Montecatini, Ansaldo, Edison, Falck, solo per citarne alcune) nello sforzo bellico trovarono la spinta strategica, e, soprattutto, le risorse per espandere i propri confini e il proprio livello di integrazione, sia orizzontale che, soprattutto, verticale. Le tecniche produttive su vasta scala fecero, per necessità, ingresso nel linguaggio industriale.

La guerra devastò una generazione, seppellendone una buona parte e traumatizzando per sempre i sopravvissuti. Tut-

# to l'Italia



Archivio Storico Ansaldi

# La peste ci fa uguali

*In cinque secoli di storia solo la pandemia ha segnato un declino della disuguaglianza*

di Guido Alfani @



GUIDO ALFANI  
professore associato  
presso il Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico

tavia, nelle trincee in cui furono stipati contadini e operai, non solo per la prima volta si formò una sorta di coscienza nazionale (cementata da una lingua che fu gioco-forza parlare, evitando i mille dialetti), ma anche, per molti aspetti, una classe dirigente.

## → GENERAZIONI DI LEADER

Gli studenti universitari costituirono il bacino naturale di reclutamento per i quadri dell'esercito. A questi ventenni, trasformati in tenenti e capitani di complemento, vennero affidati uomini da comandare e, eventualmente, guidare al massacro. Laureatisi al fronte, come si diceva, maturarono in fretta, e quanti ebbero la fortuna di tornare trasvasarono le competenze di comando nelle posizioni di leadership che si trovarono a ricoprire, inspessendo il sostrato di capitale umano su cui il paese si trovò a costruire il definitivo sviluppo postbellico. Molti, però, non tornarono. La Bocconi, fondata da poco ma già istituzione leader, perse tanti dei suoi studenti, in proporzione più di tutti gli altri atenei milanesi. I loro nomi si ritrovano incisi su un monumento nel cortile del Velodromo, di fronte al quale tutti quanti noi bocconiani, egualmente distratti, più volte al giorno ci troviamo a passare. ♦

**N**egli ultimi anni, le dinamiche di lungo periodo della disuguaglianza economica sono tornate al centro dell'attenzione, grazie anche al volume di Thomas Piketty (*Disuguaglianze*) che ha portato nuove evidenze relative alla disuguaglianza di reddito e ricchezza negli ultimi due secoli. Sappiamo ancora poco, però, dei livelli e delle dinamiche della disuguaglianza nei secoli precedenti. Il progetto *Einite, Economic Inequality across Italy and Europe, 1300-1800*, finanziato dallo European Research Council presso il Centro Dondena, mira a colmare questa lacuna. *Einite* ricostruisce le dinamiche della disuguaglianza, in particolare di ricchezza, per svariate regioni dell'Italia e dell'Europa. I risultati già raggiunti suggeriscono un quadro chiaro: tra la fine del Medioevo e il 1800, la disuguaglianza è cresciuta costantemente pressoché ovunque. Si tratta di un risultato per nulla scontato, visto che tale processo pare essersi verificato anche in momenti storici di ristagno economico - come l'Italia del diciassettesimo e diciottesimo secolo. Per contro, la storiografia economica tradizionale ha insistito sulla crescita economica quale unico fattore propulsivo della disuguaglianza. È quindi necessario rivedere in profondità il quadro interpretativo attuale. A tal fine il progetto *Einite* sta vagliando differenti fattori causali, di tipo demografico, socio-economico e politico-istituzionale, nella convinzione che la crescita della disuguaglianza in età preindustriale sia il risultato di una combinazione di fattori mutevole a seconda del contesto e del periodo. Riguardo agli aspetti politico-istituzionali, è assai probabile che almeno in alcuni casi, come quello del Piemonte sabaudo, la crescita della disuguaglianza in fasi di ristagno economico sia dovuta allo sviluppo di un sistema fiscale più efficiente e capace di estrarre una proporzionale maggiore della disuguaglianza possibile. È una prospettiva originale e inconsueta, in quanto ci ricorda che il prelievo fiscale, e la redistribuzione che ne consegue, non è automaticamente di tipo egualitario, ma può anche produrre maggiore disuguaglianza - per esempio se, come nel Piemonte del diciassettesimo secolo, il maggior prelievo è mirato a finanziare la guerra. La crescita della disuguaglianza durante l'età moderna si salda perfettamente con quella occorsa, stando a Piketty, durante l'età contemporanea. Di fatto, sull'arco dei cinque secoli considerati dal progetto *Einite*, si riscontra un solo periodo di declino della disuguaglianza: quello innescato dalla peste nera del 1348 e proseguito fino a metà del quindicesimo secolo. La peste dimezzò la popolazione italiana ed europea. Dopo la peste, in un contesto di salari reali crescenti, una parte più ampia della popolazione riuscì ad accedere alla proprietà. È interessante notare che nel ventesimo secolo un'altra immensa catastrofe - la Seconda guerra mondiale - fu all'origine dell'ultima grande fase di riduzione generale della disuguaglianza. Vi è da sperare che in futuro si possa frenare la crescita della disuguaglianza senza ricorrere a strumenti tanto estremi. ♦



# Su che cosa decide il giudice del Tar

*Nel caso del Muos, che ha visto impedire l'installazione di un sistema di comunicazione satellitare in Sicilia, si osservano tutti gli intrecci e i rischi d'equivoco tra diritto e politica*

di Fabrizio Fracchia @

Il Tar Palermo, con la sent. n. 461/2015, ha bloccato l'installazione del sistema di comunicazione satellitare Muos (Mobile user objective system) in Sicilia, presso la base Usa di Nisicemi.

Un altro dossier che coinvolge scelte strategiche (in questo caso, addirittura relative alla sicurezza e alla politica internazionale) arriva sulla scrivania del Tar.

Alcune associazioni ambientalistiche e il Comune, avviando un processo delicato e, anche giuridicamente, molto complicato, hanno agito per bloccare l'operazione che, pur gestita dal Dipartimento della difesa Usa, soggiace alla legge amministrativa perché ha un impatto ambientale e territoriale.

Il contenzioso ha investito la legittimità della "revoca della revoca" delle originarie autorizzazioni: con quell'atto, la Regione Sicilia aveva ritirato una precedente revoca dell'autorizzazione, dando così via libera alla realizzazione dell'impianto. Il provvedimento regionale è stato giudicato illegittimo in quanto basato su di un parere, reso dell'Istituto superiore di sanità, che attestava il rispetto dei limiti dei campi elettromagnetici e che (sulla base delle risultanze di una verificazione disposta nel corso del processo) il Tar ha considerato non corretto, perché basato su "procedere di calcolo semplificate".

## → QUANDO LEGGE E SCIENZA INTERAGISCONO

Emergono, nel caso di specie, tutti gli ingredienti tipici dei grandi problemi ambientali del nostro tempo: l'intreccio



FABRIZIO FRACCHIA  
Professore ordinario  
di diritto amministrativo,  
specializzato in diritto  
dell'ambiente  
e del territorio

delicatissimo tra diritto e scienza, tra expertise del giudice e quella dell'amministrazione; il nesso tra ambiente (l'intervento ricade in un sito della rete Natura 2000 e in una riserva naturale) e salute; le difficoltà di una "gestione giudiziaria" dell'ambiente, prospettandosi il dubbio che le aule di giustizia (nel caso Muos, accanto al Tar è pure intervenuto il magistrato penale), in cui siede un giudice soggetto solo alla legge e privo di responsabilità politiche, sia il contesto decisionale adeguato per risolvere quei problemi. Infine, l'immediata rilevanza etica, politica e sociale delle questioni ambientali, che non possono essere confinate semplicemente nel settore giuridico.

Proprio sulla politica occorre riflettere, evidenziandone le responsabilità. Sullo sfondo rimane la questione del diritto dell'ambiente (che ha cercato di attrezzarsi, elaborando il principio di precauzione e valorizzando la partecipazione ai procedimenti decisionali complessi) come limite alle scelte politiche. Per contro, non deve dimenticarsi che il Tar non ha scritto la parola definitiva sul caso, posto che, in futuro, l'amministrazione ben potrebbe autorizzare l'impianto seguendo un procedimento corretto e motivando correttamente. Quale valutazione è allora corretta? La politica, anche quando si tratta di scelte davvero strategiche, non può superare certi confini, tracciati da un giudice, oppure il diritto è insufficiente?

Il punto è che la politica non può nascondersi dietro al diritto ambientale, così come non può appellarsi solo alla scienza (incapace di dare risposte definitive) o scaricare sui giudici i problemi che, come in questo caso, coinvolgono anche relazioni internazionali e l'interpretazione dell'interesse nazionale: deve assumersi le proprie responsabilità, soprattutto di fronte all'opinione pubblica, e affrontare le conseguenze delle proprie scelte.

Per quanto poi riguarda il Tar, questo giudice considera i problemi guardando al filtro dell'azione concreta dell'amministrazione: così come non si occupa di laicità dello Stato ma della legittimità della normativa sul crocefisso, allo stesso modo non tratta direttamente di tutela della salute, ma sindaca la correttezza di un parere che ha giudicato i rischi ambientali e sanitari.

Attraverso quel sindacato, il giudice amministrativo, pur attento a non comprimere la discrezionalità dell'amministrazione, ha arricchito la tutela dei cittadini, proteggendoli sotto profili diversi rispetto a quelli presidiati dal giudice ordinario: tutt'altra cosa dal sancire nel merito la sconfitta politica di una strategia militare o (ipotizzando che avesse adottato una decisione di segno opposto) l'irrilevanza della tutela della salute. ♦

## Tutte le tasse sugli strumenti finanziari

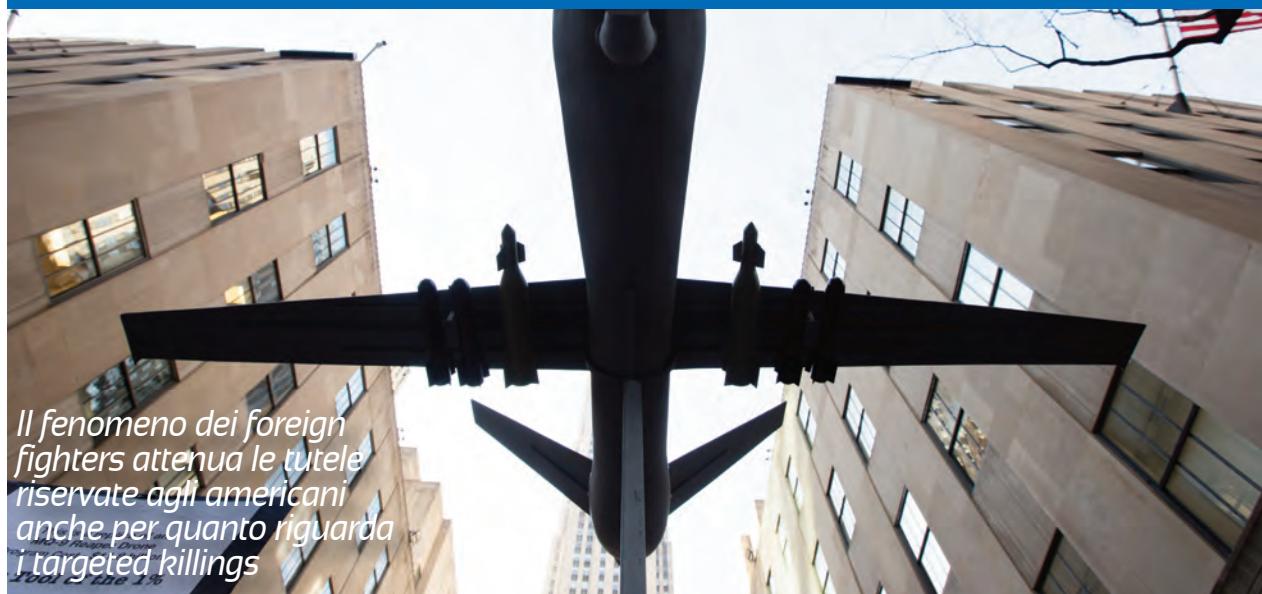
Valentino Amendola-Provenzano, Stefano Dedola, Paolo di Felice e Giovanni Galli aggiornano il loro *La tassazione degli strumenti finanziari* (Egea, 2015, 536 pagine, 65 euro, ePUB 35,99 euro) a due anni dall'uscita della prima edizione.

La prima parte del volume è dedicata all'esame dell'impostazione sui singoli strumenti finanziari. Nella seconda parte sono trattate le tipologie di prelievo patrimoniale e sui trasferimenti, quali l'imposta di bollo sui prodotti finanziari, l'imposta di successione e donazione e l'imposta sulle transazioni finanziarie. Con la terza parte si affrontano i temi riguardanti i diversi regimi impositivi delle

plusvalenze, i numerosi obblighi di segnalazione e monitoraggio riguardanti le attività finanziarie e le regole di tassazione dei soggetti non residenti in Italia. Questa nuova edizione, riveduta ed arricchita rispetto alla precedente, include i molti e complessi sviluppi normativi dal 2013 ad oggi.

La formazione e l'esperienza degli autori, impegnati da molti anni nel campo della consulenza fiscale all'interno di primarie istituzioni banche, rendono il volume di chiaro interesse per gli operatori del mondo finanziario, chiamati a confrontarsi quotidianamente con gli aspetti operativi della fiscalità degli strumenti finanziari, e per i professionisti che vogliono avvalersi di un sicuro sussidio pratico.





*Il fenomeno dei foreign fighters attenua le tutele riservate agli americani anche per quanto riguarda i targeted killings*

## Il terrore leva valore alla cittadinanza

di Graziella Romeo @

**I**l fenomeno del terrorismo internazionale ha definitivamente dismesso l'abito della vicenda tutta esterna alle democrazie occidentali, della minaccia straniera, da affrontare in primo luogo con gli strumenti del diritto dell'immigrazione. Esso si presenta oggi come una vicenda molto più complessa di quanto immaginato qualche anno fa e molto più vicino, nella sua genesi e nella sua capacità di diffusione, alle società civili delle democrazie d'occidente. I cosiddetti foreign fighters, i cittadini di paesi occidentali che raggiungono le formazioni jihadiste in Medioriente, rappresentano la manifestazione più evidente di questa trasformazione.

Le democrazie occidentali hanno dunque abbandonato le strategie di protezione della comunità politica incentrate sull'isolamento del non cittadino. Esse sembrano oggi accantonare la distinzione tra "cittadino" e "straniero", in una corsa al ribasso delle tutele apprezzate dagli ordinamenti ai diritti fondamentali.

Così, negli Stati Uniti – come in altri Paesi occidentali – neppure la cittadinanza sembra essere in grado di offrire una protezione giuridica nel frangente della lotta al terrorismo. Vi sono infatti almeno tre circostanze in cui il possesso di questo status giuridico non è sufficiente a garantire protezione: la pratica della confisca dei passaporti di cittadini americani, sospettati di affiliazione al terrorismo jihadista e temporaneamente residenti all'estero, ai quali è sostanzialmente impedito il rientro in patria (una misura praticamente analoga è stata ora inserita, in Italia, nel d.l. 7/2015, appena convertito); il collocamento di (cittadini) presunti terroristi in appropriate no-flight lists; l'impiego dei droni per il cosiddetto targeted killing di statunitensi, sospettati di partecipazione in attività di terrorismo internazionale, residenti al di fuori dal territorio americano e in zone nelle quali ne sia impraticabile la cattura. Le prime due circostanze hanno a che fare



GRAZIELLA ROMEO  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di studi giuridici

con la negazione di due diritti tipicamente connessi alla cittadinanza: l'ingresso nel territorio del proprio Stato e la libertà di circolazione (e di espatrio). L'ultima, invece, rappresenta una deroga al diritto alla vita, protetto a livello internazionale e costituzionale, come diritto dell'uomo.

Tanto la prassi della confisca dei passaporti quanto l'impiego di liste di persone alle quali è impedito l'imbarco sui voli di linea costituiscono misure emergenziali e temporanee, tipicamente adottate dal potere esecutivo. Sicuramente più problematica è la scelta di assoggettare anche i cittadini agli omicidi mirati, perpetrati tramite l'uso di droni. La scelta politica di ricorrere a tali operazioni militari, perseguita prima da Bush e poi da Obama con un altissimo tasso di frequenza, è stata difesa dalla presidenza americana con un White Paper del Department of Justice (DoJ). Il DoJ ha esplicitato i tre criteri sulla base dei quali è possibile ordinare l'omicidio mirato nei confronti di un cittadino statunitense: l'esistenza di una dichiarazione, rilasciata da un alto ufficiale del governo americano, concernente la pericolosità dell'individuo assunto ad obiettivo dell'attacco; l'impraticabilità della cattura; la necessità che l'operazione rispetti i principi del diritto internazionale dei conflitti armati.

In ultima analisi, il possesso dello status di cittadino determina soltanto la necessità di sottoporre il targeted killing ad uno scrutinio politico particolarmente stretto, ma non è di per sé in grado di escludere l'attivazione dell'operazione militare. E, infatti, le operazioni di omicidio mirato ai danni di cittadini americani continuano tuttora e conservano il ruolo di elemento cruciale della strategia antiterroristica statunitense.

Insomma, viviamo ormai in un'epoca in cui cittadino e straniero non rappresentano più le categorie fondamentali che definiscono i confini della comunità politica. ♦



## Come cambiano le assicurazioni

**L**e imprese del settore assicurativo si trovano ad affrontare un mercato in forte evoluzione stimolato da numerosi cambiamenti, di natura istituzionale, demografica e tecnologica, che portano a rivedere molti aspetti del business – inclusi il target di clienti, le forme di prodotti e le politiche degli investimenti.

Sul fronte istituzionale la principale novità è rappresentata dall'entrata in vigore, a gennaio 2016, di Solvency II, il nuovo framework di vigilanza che rivoluzionerà in ottica più prudentiale le modalità di calcolo delle riserve e la cultura stessa del rischio per garantire una maggiore solvibilità delle compagnie.

“Solvency II avrà un impatto su ogni attività delle imprese assicurative. Spingerà a rivedere le logiche e le tecniche di misurazione e controllo dei rischi, del capitale e del valore, in ottica manageriale e regolamentare. Rivoluzionerà il disegno dell'asset allocation strategica, la gestione della rete distributiva, la definizione della politica riassicurativa e il disegno dell'offerta commerciale”, spiega **Paola Castelli**, SDA professor di Intermediazione finanziaria e as-

sicurazioni.

Per quanto riguarda i cambiamenti demografici, le nuove ed emergenti caratteristiche dei clienti stanno richiedendo lo sviluppo di nuove tipologie di prodotti assicurativi, nuovi criteri di pricing e nuovi canali distributivi. La crescente senilizzazione della popolazione, per esempio, sta comportando una maggiore richiesta di assicurazione sanitaria e previdenziale. L'ingresso nel mercato dei nativi digitali, invece, spinge le aziende ad essere sempre più digitalizzate nella gestione del cliente e nella distribuzione e vendita dei prodotti. Mentre la crescente presenza di immigrati richiede prodotti di 'micro-insurance' a prezzi contenuti. Sul fronte della tecnologia, oltre alle opportunità di digitalizzazione di processi e prodotti, vanno menzionate poi le possi-

bilità di utilizzo dei big data per la gestione dei clienti e il contenimento delle frodi.

“Ci troviamo dunque dinanzi ad un settore caratterizzato da una drammatica esigenza di cambiamento ma anche da ampie potenzialità di sviluppo,” spiega Castelli. “Le opportunità da cogliere sono infatti molte – nuovi clienti, prodotti e canali distributivi – e per coglierle la parola d'ordine è innovazione.”

Per questo, tra le competenze fondamentali che deve possedere oggi un manager del settore, c'è la capacità di governare l'innovazione, guidare il cambiamento e organizzare un processo di pianificazione strategica. “Questo implica anche il superamento di competenze specifiche per arrivare ad una visione d'insieme della propria azienda e del settore”, conclude Castelli.

### UN PERCORSO PER I MANAGER

Il settore evolve e i manager sono esposti a una serie di sfide e opportunità: SDA Bocconi ha ideato il Percorso Manageriale Assicurativo, un nuovo percorso formativo coordinato da Paola Castelli, che consente di rafforzare in modo integrato le competenze manageriali, strategiche e di risk management necessarie per operare con successo nel settore.

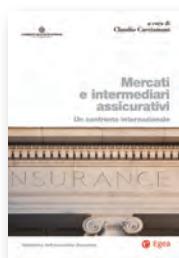
Il percorso è composto da 3 programmi di formazione che nel loro complesso consentono di acquisire una visione manageriale ad ampio spettro dell'impresa e del mercato assicurativo. In particolare, *Core Insurance Program* mira a spiegare il funzionamento delle compagnie di assicurazione in una logica di catena del valore, fornire le competenze interfunzionali necessarie per operare in posizioni di responsabilità e focalizzare le principali evoluzioni del settore.

*Progettare l'innovazione e il cambiamento nelle assicurazioni* si focalizza sulle criticità e le esigenze di innovazione e cambiamento e le modalità di implementazione. *Controllo dei Rischi e Capital Management nelle Assicurazioni* analizza i rischi specifici dell'impresa assicurativa e le valutazioni per un'efficiente allocazione del capitale, sia in logica manageriale, sia regolamentare.

→ **Quando:** 'Core Insurance Program' 8-10 giugno e 6-8 luglio; 'Progettare l'innovazione e il cambiamento nelle assicurazioni' 19-21 ottobre; 'Controllo dei rischi e capital management nelle assicurazioni' 25-27 novembre.

→ **Info:** [www.sdbocconi.it/percorsoassicurazioni](http://www.sdbocconi.it/percorsoassicurazioni)

### Cacciamani mette a confronto l'Italia con l'estero



Da tempo si discute in Italia dell'evoluzione del mercato assicurativo, anche in relazione alla sempre più rilevante liberalizzazione del settore. Scenari, effetti e problematiche per il settore sono analizzati in dettaglio da **Claudio Cacciamani** in *Mercati e intermediari assicurativi. Un confronto internazionale* (Egea, 2014, pagg. 362, 36,50 euro). Nella prima parte il volume si concentra sulle problematiche giuridiche e regolamentari dell'intermediazione assicurativa. La seconda parte si focalizza sulle caratteristiche del mercato italiano visto alla luce di quello più vasto europeo. La terza parte è dedicata ai casi – da leggere come risposte a problemi e opportunità che recentemente si sono aperte in Italia.



## Il tornio che ci farà uscire dalla crisi

**S**i è letto molto e si è scritto ancora di più sulla crisi che ha investito l'Italia, l'Europa, il mondo della finanza, dell'industria, della cultura, formazione e anche della religione. Ora è tempo di cambiare rotta, mentalità, nella consapevolezza che dopo la crisi si potrà parlare di risorgimento e di riscatto. **Antonio Calabò**, in *La morale del tornio. Cultura di impresa per lo sviluppo* (UBE 2015; 240 pagg.; 16,50 euro; 8,99 e-pub), si fa promotore di un nuovo orizzonte per l'impresa e l'economia conducendo il lettore in un viaggio nell'universo produttivo italiano e scuotendo gli animi di molti concittadini caduti nel pessimismo sostenendo che "non è più il tempo dell'ossessione del declino perché siamo un paese in movimento... è il momento del

fare e del recuperare...". L'economia reale sembra, infatti, dare finalmente segni positivi, fiducia, lavoro, speranza e ottimismo. Con un occhio attento alla "grande Milano", capitale della cultura d'impresa e delle grandi banche, dell'editoria e della comunicazione, della moda e del design, della manifattura e della ricerca, delle otto università e dell'Expo, città essenziale per l'Europa e indispensabile per l'Italia, e alle aree più sviluppate del Nord, Calabò punta su parole chiave quali innovazione, qualità, ricerca e capitale umano. Impresa è cultura e la cultura rafforza l'impresa: una cultura politecnica, sintesi di umanesimo e

scienza. Dalla metalmeccanica alla chimica d'avanguardia, dalla gomma-plastica all'arredamento e componentistica, dall'Ict sino alle startup e al digital manufacturing (le stampanti 3D). Il libro è ricco di riferimenti a personaggi che ne rafforzano la tesi: da Papa Francesco, a Giulio Tremonti (dalla cui battuta "C'è più moralità in un tornio che in un certificato d'una banca d'affari" ha origine il titolo del libro), a Sergio Mattarella e a Matteo Renzi. Un capitolo a sé è dedicato al concetto di legalità, contro la mafia e la corruzione, cardine d'una buona cultura di impresa, d'una essenziale cultura del mercato. "Una cultura molto italiana e orgogliosa d'essere tale", conclude Calabò.



## QUANDO CONVIENE DARE RETTA ALLO STATO PATERNALISTA

Spesso le scelte che facciamo ledono i nostri stessi interessi. Ci si domanda allora se lo Stato abbia diritto di intervenire su questioni che riguardano la vita privata e le scelte personali dei cittadini, come l'obesità, il fumo, la guida, le cure. **Cass R. Sunstein** scrive in *Effetto nudge* (UBE 2015; 168 pagg.; 18 euro; 9,99 e-pub): "Diceva John Stuart Mill che non si può costringere un cittadino a fare o non fare qualcosa perché è meglio per sé, perché lo rende più felice... o perché è opportuno o perfino giusto...". Sunstein invece, coniugando teoria giuridica ed economia comportamentale, propone nuove argomentazioni a sostegno di un paternalismo libertario, che riesca a proteggerci da errori molto gravi e, a chi rifiuta per principio qualsiasi forma di paternalismo, dimostra come nella realtà esso sia inevitabile. Gli errori, i miglioramenti delle conoscenze e i fallimenti ci fanno scoprire molte opportunità di crescere il benessere delle persone senza compromettere le legittime rivendicazioni della libertà di scelta. "Cerchiamo di approfittarne", sentenza Sunstein. "Le vite che salviamo potrebbero essere le nostre".



## LE RADICI ITALIANE DELL'INFORMATICA

La diffusione dell'informatica e delle sue applicazioni è oggi inarrestabile, ma è legittimo chiedersi dove si possono rintracciare le sue radici. E anche l'Italia ha la sua storia esemplare: quella di Mario Tchou e della Olivetti che **Giuditta Parolini** racconta in *Mario Tchou* (Egea 2015; 168 pagg.; 20 euro; 10,99 e-pub), un libro ricco di interviste e testimonianze. È infatti Mario Tchou a guidare l'iniziativa di ricerca e sviluppo dell'azienda di Ivrea e sarà la sua équipe a progettare e realizzare il primo computer a transistor commerciale, l'ELEA 9003. Purtroppo non tutte le storie hanno un lieto fine e, alle debolezze strutturali dell'azienda, si sommano i destini avversi di Adriano Olivetti e dello stesso Mario Tchou.



## COM'È CREATIVA LA COMUNICAZIONE

Kandinskij disse che le pagine bianche sono un ricettacolo di immagini mentali e di silenzio ricco di possibilità. *White Space* (Egea 2015; 240 pagg.; 32 euro; 17,99 e-pub), di **Arianna Brioschi** e **Anna Uslenghi**, è uno spazio bianco riempito di ispirazioni che nascono quando si approccia il termine comunicazione in modo non convenzionale guardando verso la fotografia, il design, il cinema, la letteratura. Il marketing e la comunicazione cambiano, seguono o prevedono l'evoluzione della società, dei mercati e delle persone. Con il digitale sono cambiate le strategie, gli strumenti e le logiche di pianificazione, così anche con i social media, che non erano sempre una priorità di investimento per le aziende. I punti fermi della comunicazione oggi? Creatività e innovazione.



# L'occhio internazionale di Riccardo Monti

**U**n diploma Mba alla SDA Bocconi, profilo internazionale e una lunga esperienza alla guida di uno dei più importanti gruppi di consulenza internazionali: è la carta d'identità di **Riccardo Monti**, presidente di The Boston Consulting Group Italia e dal 13 aprile anche della Bocconi Alumni Association. Vicepresidente durante la presidenza di **Pietro Guidani**, Monti si trova oggi a guidare un'associazione che è punto di riferimento per oltre 90 mila alumni Bocconi e che nel mondo conta su 52 chapter nelle principali capitali e 26 aree nelle città italiane.

**Il suo diploma Mba data 1989, che ricordi ha del suo periodo da studente in Bocconi?**

È stata per me un'occasione unica che mi ha permesso di completare e arricchire il mio background tecnico. Ho avuto la possibilità di confrontarmi e apprendere metodologie di studio che al Politecnico ancora non erano in uso. Ci servivamo di casi aziendali, lavoravamo in team sempre diversi così da testare situazioni interpersonali differenti. È

stata davvero una bella palestra a cui – come professionista – sento di dovere moltissimo.

**Competenze manageriali a parte, cosa le è rimasto in particolare di questa esperienza?**

Un anno fantastico che mi ha permesso di entrare in contatto con tanti colleghi con i quali intrattengo tutt'ora delle ottime relazioni. Con alcuni di loro il rapporto si è evoluto anche in un'ottica professionale. Quanto ho appreso, unito al confronto costante con chi ha con me condiviso l'esperienza in aula, mi ha fatto crescere in modo incredibile sotto il profilo professionale.

**Pensa che sia cambiato l'essere alumnus Bocconi da allora? E se sì, come?**

Non è cambiato l'essere un alumnus Bocconi, ritengo infatti che i valori a cui tutti guardiamo siano qualcosa di immutato. Piuttosto a essere mutate sono le geografie, le prove-

nienze di quel corpo vivo che è l'Università. Ci confrontiamo con un contesto assai più internazionale, la prima lingua degli studenti e dei docenti sempre più spesso non è l'italiano. Sono dimensioni chiave, queste, su cui la Bocconi sta ponendo giustamente molta attenzione.

**Quali saranno i primi passi della sua presidenza?**

Ci poniamo in un'ottica di continuità rispetto al precedente mandato, portato avanti con grande impegno e capacità di leadership da Pietro Guidani, in particolare in ambito di networking, career service e continuous le-

arning. Il mio obiettivo sarebbe poi di accelerare sui fronti del fundraising e dell'internazionalizzazione. Internazionalizzazione a cui ho già accennato e che deve diventare un nostro mantra, fundraising che è essenziale non solo per la vita dell'associazione, ma per coltivare e alimentare quei talenti che, senza un sostegno, non avrebbero la possibilità di accedere alla nostra Università.



**fundraising news**

## ARRIVA DA TOKYO IL SOSTEGNO ALL'MBA REUNION SCHOLARSHIP

“Quando ho fatto l'Mba alla SDA Bocconi, nel 1989-90, il corso era solo in italiano, non in inglese come oggi”, racconta **Toshikazu Ichihashi**, diplomato Mba 15. E in italiano, la lingua che ha imparato durante i mesi del corso, racconta di sé e della decisione di sostenere l’alma mater attraverso una donazione al Fondo Mba Reunion Scholarship 2015, l’iniziativa di raccolta fondi associata alla Reunion annuale dei diplomati Mba della BAA e che serve a sostenere l’istituzione di borse di studio per gli studenti Mba. Toshikazu Ichihashi vive a Tokyo, dove ha passato in una delle più grandi banche del Giappone e dove negli ultimi anni ha lavorato per una società di importazione di vini che intendeva quotarsi sui mercati asiatici. “Qui ho ricoperto diversi ruoli”, racconta l’alumnus, “prima nella finanza e controllo, poi anche nell’area sistemi informativi”. Lo stimolo a sostenere la Bocconi è arrivato dall’ultima Mba Reunion e in particolare dalla chiamata alle armi che un’altra alumnus dell’Mba 15, **Laura Cioli**, ha indetto tra i suoi colleghi di corso: “L’ho visto come un dovere”, spiega Toshikazu. “Il mio corso era pagato al 100% dall’azienda per la quale lavoravo. Scuola, appartamento, soggiorno. Penso di aver ripagato tutto, lavorando duramente per l’azienda dopo il Master, ma sentivo di essere ancora in debito con la SDA Bocconi e con l’Italia. Questa donazione serve a ripagare un po’ quel debito”. Prima di questo gesto concreto, Toshikazu Ichihashi contribuiva alla Bocconi Alumni Association attraverso il supporto al chapter della capitale giapponese. Ha dunque sempre mantenuto il contatto con chi è uscito dalla Bocconi negli anni successivi. “Non posso ripagare i miei amici del Master”, aggiunge, “ma posso ripagare solo le generazioni future. Possiamo considerarlo come un investimento”.





## SINGAPORE GUARDA AI MERCATI GLOBALI

Sarà un'analisi dei mercati globali, in riferimento alla situazione di Singapore, il focus dell'incontro organizzato dal gruppo BAA della città asiatica il prossimo 5 maggio. Introdotto da **Gianluca Puzzello** dell'associazione, **Andrea Costantini**, cfo di D'Amico Shipping Singapore e chapter leader BAA, si confronterà con **Maurizio Brusadelli**, presidente markets and sales Apac Mondelez International, keynote speaker della serata.

[www.alumnibocconi.it/singapore-talk-mercati-globali](http://www.alumnibocconi.it/singapore-talk-mercati-globali)



### A Londra in tre minuti

Centottanta secondi per gustarsi gli highlights della terza Bocconi Alumni Global Conference, a Londra. Circa quattrocento gli alumni arrivati dal mondo (Canada e Nuova Zelanda compresi) e molti gli ospiti relatori, tra i quali Mario Monti, Agnès Bénassy-Quéré, Vittorio Colao, Neelie Kroes.

### dal network

## SABRINA WEISSBACH E L'ATTIVISMO DI RIMINI

All'ultima tornata della Leaders conference della BAA, **Sabrina Weissbach** e il suo gruppo hanno portato a casa il premio per il maggior numero di eventi organizzati durante l'anno. Un team molto attivo, quello dell'Area Rimini, che è nato nel 2011 ma ha già alle spalle diversi eventi. Sabrina, che si occupa di marketing e comunicazione per un'azienda del settore metalmeccanico, lo guida dal 2014, dopo che **Demis Diotallevi**, il fondatore, è entrato in carica nel board della BAA. Il gruppo, "piccolo plus del quale siamo orgogliosi", è tra i pochi ad avere una sede vera e propria, "un'aula Bocconi all'interno di un centro congressi", racconta Weissbach. Il focus dei primi anni di attività sono stati il settore bancario, la finanza e gli immancabili confronti su cause e soluzioni alla crisi globale, sempre organizzati in collaborazione con associazioni come Lions o Rotary o, spesso, in joint con figure professionali come i commercialisti. "Il nostro punto fermo è non lavorare mai da soli. Un concetto, inteso come networking positivo, che finalmente è stato sdoganato e non fa più storcere il naso". Con la guida di Sabrina, poi, alle banche si è aggiunto anche il tema del lavoro: "Abbiamo puntato molto sui seminari organizzati con il Career Advice dell'associazione", spiega l'area leader. "La valorizzazione delle proprie competenze nel mondo del lavoro è un tema molto sentito anche qui. Peraltro, rispetto a grandi città come Milano o Roma, le occasioni per confrontarsi sul tema con dei professionisti sono meno numerose". Prossimi eventi in vista, a giugno: "Ospiteremo un evento sui temi del marketing e il 21 giugno, come da tradizione, organizzeremo una cena di confronto su un tema di attualità insieme ai principali Club Service della città".

## → DONNE E LAVORO: PARLA MONICA MANDELLI

Un faccia a faccia con **Monica Mandelli**, la donna a cui "si affidano i paperoni globali", come recitava un'intervista del *Sole 24 Ore* l'anno scorso. La manager, che è managing director della divisione Investment banking e capo del Global family office coverage investment banking di Goldman Sachs, il 7 maggio discuterà di sfide e opportunità femminili nell'attuale panorama imprenditoriale. L'appuntamento è alle 7,45 presso la BAA, è organizzato dal Topic diversity and plurality dell'associazione e rientra nel ciclo degli energizer breakfast. È aperto a tutti gli alumni Bocconi.



[plurality-diversity@alumnibocconi.it](mailto:plurality-diversity@alumnibocconi.it)

## → LA SVIZZERA CHE INVESTE NELL'ENERGIA ITALIANA

È fissato per l'11 maggio il primo evento in collaborazione tra il chapter di Zurigo e il Topic energy and utilities. Il tema, gli investimenti svizzeri nel settore energetico italiano, vedrà l'analisi di casi ed esperienze acquisite grazie all'intervento, in qualità di keynote speaker, del direttore del Master in green management, energy and corporate social responsibility (Mager) della Bocconi, **Matteo Di Castelnuovo**. Moderati dal leader del Topic energy and utilities, **Pier Paolo Raimondi**, interverranno **Felix Meier**, ceo di Swisspower Renewables AG, **Renato Sturani**, head of renewables & efficiency, membro dell'Executive Board di BKW AG, e **Felix Vontobel**, head of generation and Grid, membro dell'Executive Board di Repower AG. L'incontro è aperto a tutti.

[areazurigo@alumnibocconi.it](mailto:areazurigo@alumnibocconi.it)



## → A GINEVRA, LO SVILUPPO PROFESSIONALE SI FA CON LO SPEED DATE

A Ginevra, il 7 maggio alle 18,30, si terrà uno speed date un po' inconsueto. La veloce formula di incontro, infatti, servirà ai partecipanti per entrare in contatto con i mentor dell'associazione, ossia alumni esperti professionisti nel settore sanitario, formativo, manifatturiero, delle ong, delle banche e della consulenza disponibili a fare da guida ad alumni junior che stiano affrontando particolari momenti professionali. L'iniziativa, aperta a tutti gli alumni Bocconi e organizzata dal chapter BAA di Ginevra con il coinvolgimento del Career Advice, sarà l'occasione per presentare il programma di mentoring messo a punto dal gruppo svizzero.

[www.alumnibocconi.it/mentoring-speed-dating](http://www.alumnibocconi.it/mentoring-speed-dating)

[arearimini@alumnibocconi.it](mailto:arearimini@alumnibocconi.it)





## Capodistria, la Slovenia che parla italiano

**G**razie a una cultura storicamente influenzata da quella italiana e centroeuropea e grazie, soprattutto, all'ingresso nell'Unione europea nel 2004 e all'adozione dell'euro nel 2007, la Slovenia è considerata da molti una testa di ponte per i mercati balcanici.

Mentre la capitale, Lubiana, e buona parte del resto del paese hanno contatti privilegiati con l'Austria, Capodistria (Koper, in sloveno) è il punto di riferimento per gli italiani. Anche se, ormai, solo una piccola minoranza della popolazione è di madrelingua italiana, la città è ufficialmente bilingue e l'italiano è parlato in tutta la città e, comunque, in tutti gli uffici pubblici con i quali un imprenditore o un manager straniero si può confrontare. Se ci si spinge fuori città e nelle altre aree della Slovenia, invece, un po' d'inglese diventa indispensabile.

Mentre Lubiana, in genere, è la sede degli investimenti delle grandi imprese straniere, a Capodistria si è affacciata soprattutto la piccola e media impresa italiana, anche se non mancano due importanti eccezioni: il settore della logistica, in cui Capodistria primeggia grazie al porto internazionale, e l'acquisizione di Bank Koper da parte di Banca Intesa.

Il processo di disgregazione della Jugoslavia e il periodo immediatamente successivo l'apertura dei confini hanno lasciato qualche diffidenza reciproca, che italiani e sloveni farebbero meglio a superare se vogliono sfruttare le molte opportunità di business che esistono. Intanto, gli strascichi del conflitto, che ha toccato solo marginalmente la Slovenia, sono inferiori a quanto si percepisca, persino nei rapporti tra serbi e croati, ed esistono spazi di sviluppo in tutta la regione per chi sia interessato. Purtroppo, inoltre, i primi ad avere superato i confini, dall'una e dall'altra parte, non sono certamente sta-



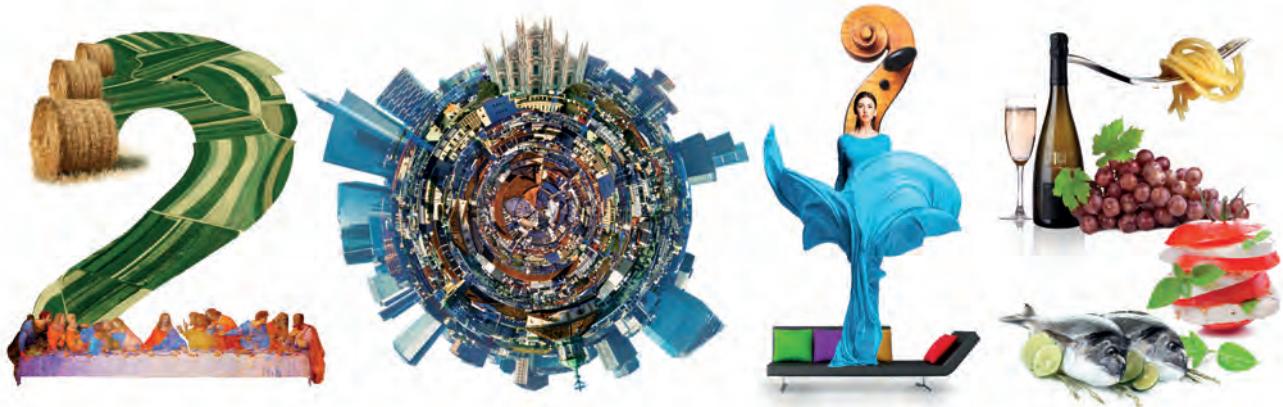
**Uroš Brataševic**, laureato in Economia aziendale alla Bocconi nel 2000 con una tesi sulla gestione delle piccole e medie imprese, è figlio di uno sloveno e di un'italiana e ha la doppia cittadinanza. Vive e lavora a Capodistria, dove gestisce l'impresa di famiglia attiva negli investimenti immobiliari ed è chapter leader di Bocconi Alumni Association

ti i migliori, ma quelli che avevano meno da perdere e che tenevano i comportamenti più avventurosi. Questo periodo è fortunatamente superato, ma la percezione reciproca di scarsa affidabilità è dura a morire.

Paradossalmente, la presenza di expat italiani a Capodistria è piuttosto limitata anche per via della vicinanza geografica. I più lavorano qui qualche giorno la settimana e poi rientrano in Italia, dove lasciano le famiglie. A questo modo è difficile consolidare i rapporti d'affari e, da oltre confine, si ha anche la sensazione di una certa rassegnazione, mancanza di voglia di rischiare da parte italiana. Anche quando le opportunità sono chiare gli imprenditori italiani sembrano sempre più spesso stanchi e rinunciano facilmente anche a provarci. E dire che qui trovano una burocrazia comunque più snella e veloce di quella italiana e un ambiente in cui è più facile operare: i tempi di pagamento, per esempio, vengono rigorosamente rispettati, l'imposta sui profitti è del 17% e lo Stato rimborsa l'Iva in 21 giorni – e se ritarda paga le penali. Ma per sfruttare le indubbi opportunità non basta, naturalmente, la lingua, ma serve una continuità di rapporto che l'approccio mordi-e-fuggi non garantisce.

La Slovenia, e soprattutto gli altri paesi della ex Jugoslavia, sono stati riscoperti, di recente, come sede di delocalizzazione produttiva da parte delle imprese che ritengono ormai troppo gravosa o inefficiente la produzione in Asia. Qui il costo della vita è più basso che in Italia, ma i salari lo sono ancora di più. Le risorse specializzate non mancano e un giovane ingegnere sloveno, se si tiene conto degli incentivi statali, può costare intorno agli 800 euro al mese a un'impresa straniera, mentre quello serbo può costare addirittura la metà.

# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



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

SDA Bocconi

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



Bocconi  
School of Management

MILANO | ITALY

# EGEA AL SALONE DEL LIBRO

Padiglione 2 - Stand L13

**Presentazioni  
Egea**

Spazio Autori

**14 MAGGIO, ORE 17.30**

**Il tornio e lo sviluppo  
sostenibile**

Incontro con Antonio Calabò,  
Licia Mattioli, Francesco Profumo.  
Modera Teodoro Chiarelli

**16 MAGGIO, ORE 19.00**

**Cittadini senza scettro?  
Le riforme sbagliate**

Incontro con Luigi Bobbio  
e Gianfranco Pasquino

**All'interno del  
Digital Festival**

*Area Book to the Future*

**14 MAGGIO, ORE 17.00**

***Let me entertain you.  
Il content marketing tra  
promozione e intrattenimento***

Incontro con Alessandra Alessandri,  
Francesco Gavatorta, Alberto Maestri,  
Roberto Venturini. Modera Stefano Saladino

**17 MAGGIO, ORE 17.00**

***Prossima tappa: Sharing City,  
la città della condivisione***

Incontro con Andrea Castello, Ivana Pais,  
Carlo Salone. Modera Germano Paini

