


viaSarFatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 6 - anno XII Giugno 2017

ISSN 1828-6313

- 
- ✓ Buone notizie
I fondi sovrani tornano
a investire sul futuro
 - ✓ Storia e democrazia
Così il passato decide
il presente
 - ✓ La lotta al terrorismo
si vince in tribunale

*Storie di successo di dieci bocconiane
che hanno sfidato pregiudizi e tradizioni
in una professione, quella di ricercatore,
in cui ancora esiste il soffitto di vetro*

CARRIERE&SCIENZA

Gender power

Bocconi

Be. Social

@unibocconi



You Tube



Capire la diversità è la soluzione E la Z Generation lo sa

Erano da poco passate le 17,30 del 22 maggio a Boston, dove mi accingevo ad arrivare dopo esser stato in visita a Dartmouth College nel New Hampshire, quando a Manchester si compiva l'ennesimo, vigliacco, attentato terroristico. In particolare a Boston, città che il 15 aprile di quattro anni fa fu teatro di un atroce atto di terrorismo, ero in missione con il dean agli International Affairs Stefano Caselli per creare nuove opportunità per i nostri studenti e per incontrare la comunità dei nostri alumni.

Il pensiero delle vite spezzate di tanti giovani che avevano appena vissuto un'esperienza di puro divertimento in una città, Manchester, storica capitale della musica pop, che in questi anni ha saputo industrialmente reinventarsi, mi ha letteralmente sconvolto, come immagino abbia sconvolto tutti voi. Siamo rimasti ancora una volta basiti quando all'improvviso tramite i social e i media tradizionali siamo stati investiti dall'onda di questa ennesima e incomprensibile tragica esplosione.

Come reagire? Come guardare con ottimismo e fiducia al nostro futuro, a quello dei nostri studenti, a quello dei nostri figli?

Una risposta l'ho trovata nella stessa ragione per cui ero a Boston: creando nuove opportunità di scambio e condivisione di culture e conoscenze per i nostri studenti che, è bene ricordarlo, provengono da oltre 80 paesi diversi e che rappresentano il futuro del pianeta.

Solo la conoscenza reciproca, la comprensione delle diverse tradizioni culturali, può avvicinarci e allontanare il sospetto e la diffidenza.

La diversità è fonte di ricchezza e di innovazione e saperla apprezzare e integrare è qualcosa di straordinario che la Z Generation ha nel dna e che riguarda la naturale evoluzione della società.

Gianmario Verona, rettore

viaSarfatti25@unibocconi.it

Caro rettore, ti scrivo....

Nella lettera che presentava il [numero di maggio](#) agli alumni si anticipavano le prossime tappe del viaggio che porterà il rettore a conoscere i bocconiani nel mondo. Dopo New York, Londra, Boston e Barcellona, il 29 giugno il rettore tornerà a Parigi. Tanti gli inviti e i suggerimenti arrivati dagli alumni da tutto il mondo. Eccone una selezione.

→ Caro rettore, sarebbe magnifico se Lei riuscisse a organizzare una visita anche a Monaco di Baviera, dove ormai risiedo da quasi vent'anni. Qui c'è una vivacissima comunità di business. Cordiali saluti

Giancarlo Russo, Cega 1998

→ Ho appena letto il messaggio mandato dal rettore riguardo la valorizzazione del network degli alumni. Vi scrivo da Chicago e attualmente sono una vostra studentessa. Sto frequentando il master Gemba presso la SDA Bocconi. Vi suggerirei come tappa Chicago, una città ricca di cultura e di italiani che nella maggior parte dei casi si sono laureati presso l'università Bocconi. Immagino che non sarà facile visitare le città più rappresentative in giro per il mondo, ma mi sembrava utile potervi fare una segnalazione frutto della mia esperienza. Vi faccio intanto tanti complimenti per l'iniziativa e per la rivista. Distinti saluti.

Michela Minetti, Gemba 10

→ Consiglierei di avere come tappa per le visite del rettore anche Copenaghen. A presto.

Marica Caposaldo, Economia aziendale e management 2012

→ Spero di incontrarla presto a Buenos Aires. Cordialmente.

Silvana Bergonzi, Economia aziendale 2004

→ Mi sembra un'ottima iniziativa, la invito anche a Mosca.

Stefano Santini, Economia politica 1999

→ Caro rettore, sono molto lieto di aver ricevuto questa email. È indice di un'attenzione non comune anche nelle più prestigiose scuole di business. Sarò lieto di incontrarla anche perché per ora la mia esperienza con Bocconi è stata molto positiva, sia in termini di contenuti che in termini di network. Peccato averla fatta un po' tardi, ma è molto utile ugualmente.

Ottima anche la rivista, con un formato da web, più che cartaceo.

Massimo Pietracaprina, Master in management delle aziende sanitarie e socio-assistenziali 16

→ Mi congratulo vivamente! Approccio, contenuti, veste grafica, indirizzi e spazi per i giovani e il lavoro, tutto molto valido! Augurandomi di vederci presto, invio i più cordiali saluti!

Américo Bellomo, Economia e commercio 1971

→ Bisognerebbe creare una cellula olandese.....

Stefania Rosanio, MBA 15, 1990

Bocconi



ARMANDO TESTA

LA TUA FIRMA PUÒ SCRIVERE UN FUTURO.

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

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

SOMMARIO

8

FONDI SOVRANI

I guardiani della ricchezza di Stato tornano a investire sul futuro

di *Bernardo Bortolotti*

Intervista a Carlo Gelfo

(Qatar e Abu Dhabi Investment Company)

di *Andrea Celauro*

GIUSTIZIA

Il terrorismo si sconfigge in tribunale

di *Francesco Viganò*

11

12

POLITICA

L'indelebile segno della storia sulla democrazia

di *Guido Tabellini*

COVER STORY

Accademia, plurale maschile.

Ma cultura e creatività azzerano il genere

di *Jacopo De Tullio*

Se Archimede Pitagorico fosse donna...

Lo studio di Myriam Mariani sulle donne inventrici

di *Fabio Todesco*

Dieci esempi di bocconiane

che hanno saputo nuotare controcorrente:

Annamaria Lusardi, Agnieszka Tymula,

Alessandra Casella, Chiara Farronato,

Francesca Cornelli, Gaia Narciso, Giada Di Stefano,

Magdalena Cholakova, Paola Giuliano, Simona Botti

di *Allegra Gallizia*

14

24

DIRITTO AMMINISTRATIVO

È tipico e va tutelato. Ma nel nome dei consumatori

di *Miriam Allena*

VIGILANZA BANCARIA

Come crescono le sanzioni per cattiva condotta.

E come dire stop al malcostume

di *Andrea Resti*

26

28

GIOIELLERIA

Quel (prezioso) oggetto del desiderio che non sa puntare sull'originalità

di *Luana Carcano*

AZIENDE FAMILIARI

La mossa vincente dell'uomo solo al comando

di *Mario Amore*

30

RUBRICHE

1 **HOMEPAGE**

4 **KNOWLEDGE** a cura di *Fabio Todesco*

32 **BOCCONI@ALUMNI** di *Andrea Celauro*
e *Davide Ripamonti*

35 **LIBRI** di *Susanna Della Vedova*

36 **OUTGOING** a cura di *Allegra Gallizia*

viaSarfatti25



Numero 6 - anno XII

Giugno 2017

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)

Benedetta Ciotto

(benedetta.ciotto@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani

(tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti

(davide.ripamonti@unibocconi.it)

Collaboratori

Paolo Tonato (fotografo)

Allegra Gallizia

Claudio Todesco

Segreteria e ricerca fotografica:

Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

Progetto grafico: Luca Mafechi

(mafechi@dgtprint.it)

Produzione, Impaginazione:

Luca Mafechi

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

#BocconiPeople Gabriel Pereira Pundrich

L'ingegnere che studia il linguaggio delle imprese



In un'era di economia basata sui dati, Ingegneria informatica può essere un background adatto a fare ricerca di Amministrazione e finanza. O, almeno, lo è stato per **Gabriel Pereira Pundrich**, un ingegnere che oggi si occupa di fusioni e acquisizioni, corporate governance, big data.

Nato in Brasile da genitori tedeschi e italiani, ha iniziato la carriera lavorando nel paese sudamericano allo sviluppo di soluzioni per il settore bancario e in seguito come consulente presso una società italiana operante nel settore della business intelligence. Pundrich ha ri-

fiutato alcune offerte di dottorato in Ingegneria per imboccare la strada del PhD in Accounting presso la University of Technology di Sydney, Australia. “Una transizione rischiosa, di cui non mi sono pentito”. Oggi Pundrich è assistant professor al Dipartimento di accounting. Nel corso del prossimo anno accademico si occuperà del nuovo insegnamento “Big data for business decisions”.

Acquisizioni pericolose

Nel 2016 Pundrich ha ricevuto dalla Bocconi uno Young Researcher Grant per i lavori intra-

presi su fusioni e acquisizioni. “Più del 50% delle acquisizioni fallisce”, spiega. “WhatsApp è stata venduta a Facebook per 21,8 miliardi di dollari: quali sono i rendimenti che l'azienda può assicurare agli investitori? Microsoft ha acquisito Nokia per 7,9 miliardi di dollari: negli anni successivi si è assistito a una perdita di valore pari al 96% di quella cifra. Sono tutti casi di grandi inefficienze”. Come ricercatore dell'area di contabilità finanziaria, Pundrich mira a trovare modi per ridurre il rischio degli investitori, per aumentare la fiducia fra manager e investitori, per proporre, laddove

necessario, la divulgazione di nuove informazioni. Nel paper *Recognizing intangibles following a business combination*, Pundrich e **Miles Gietzmann** analizzano i modi in cui gli asset intangibili sono definiti e valutati. “Secondo i risultati preliminari, meno si sa circa l'azienda oggetto di acquisizione e meno i manager sono in grado di riconoscere gli asset immateriali, che vengono quindi allocati alla voce ‘avviamento’. Forse i manager non sanno fino in fondo cosa stanno comprando”.

Oltre i bilanci

Pundrich attribuisce al suo



background ingegneristico l'idea di utilizzare dati non strutturati che sono pubblici, ma non disponibili in commercio. "Aprire il sito di un data provider e scaricare un set di dati sarebbe molto più semplice, ma facendolo otterrei le informazioni che chiunque altro possiede".

Attualmente, Pundrich è impegnato con Miles Gietzmann e **Francesco Grossetti** in un'analisi testuale dei documenti firmati dai manager prima del fallimento. "Oggi abbiamo a disposizione un flusso ininterrotto di informazioni sulle aziende che forniscono la

possibilità di valutarle in tempo reale. Così, nella prima parte del progetto, usiamo tecniche di elaborazione del linguaggio naturale per analizzare le informazioni che i manager rendono pubbliche volontariamente prima di un fallimento. Ci chiediamo: stanno lanciando un messaggio agli investitori oltre modo positivo, neutro o negativo?". La seconda parte del progetto è dedicata all'analisi delle informazioni contenute in comunicati stampa, notizie, social media. I ricercatori confronteranno ciò che l'azienda dice di se stessa con quello che il mercato dice dell'azienda".

Estrarre oro e dati

Non è la prima volta che Pundrich si dedica alla ricerca di informazioni non finanziarie. Durante la permanenza a Sydney si è occupato di imprese minerarie.

In [*Does industry specialist assurance of non-financial information matter to investors?*](#) (con **Andrew Ferguson**, 2015) ha esaminato le reazioni del mercato ai servizi di assurance non finanziari. In quel contesto, la divulgazione e la certificazione delle informazioni non finanziarie, come ad esempio la quantità di oro trovata da una società, sono obbligatorie per legge. La certificazione è fatta da un geologo, la cui figura ricorda quella del revisore dei conti. "Ho scoperto che questo tipo di garanzia conta poco in un ambiente a basso tasso di litigiosità come l'industria mineraria australiana, ma comunque conta. È solo un esempio delle tante informazioni non finanziarie che non sono soggette a revisione contabile e non sono presenti nei bilanci, eppure orientano le decisioni degli investitori. Il modo in cui le informazioni sono diffuse sul mercato in tempo reale sta cambiando l'accounting".

Claudio Todesco



LE MANI OCCUPATE A FARE ALTRO SCELGONO CHE COSA COMPRARE AL SUPERMERCATO

Le cose che tocchiamo mentre facciamo shopping possono influenzare ciò che compriamo, secondo gli studi di **Zachary Estes** del Dipartimento di Marketing della Bocconi e **Mathias Streicher** dell'Università di Innsbruck.

In [*Touch and Go: Merely Grasping a Product Facilitates Brand Perception and Choice*](#) (in *Applied Cognitive Psychology*) i due studiosi, conducendo una serie di esperimenti, dimostrano che individui bendati indotti a tenere in mano prodotti familiari (una bottiglia di Coca-Cola, per esempio) con il pretesto di una stima del peso dell'oggetto sono poi più veloce nel riconoscere il marchio del prodotto quando appare lentamente su uno schermo, includono più di frequentemente il prodotto in un elenco di marche della stessa categoria e scelgono più spesso quel prodotto tra altri, come ricompensa per aver partecipato all'esperimento.

Gli autori suggeriscono che l'esposizione tattile "attiva la rappresentazione concettuale di un oggetto, che poi facilita la successiva elaborazione dello stesso oggetto".

In [*Multisensory Interaction in Product Choice: Grasping a Product Affects Choice of Other Seen Products*](#) (in *Journal of Consumer Psychology*) Estes e Streicher, attraverso un'altra serie di esperimenti, dimostrano che afferrare un oggetto può facilitare l'elaborazione visiva e la scelta di altri prodotti della stessa forma e dimensione. "Per esempio", spiega Estes, "quando si tiene in mano un telefono cellulare si può essere più propensi a scegliere un KitKat di uno Snickers, perché la forma del KitKat è più simile al telefono. Osserviamo che i consumatori sono significativamente più propensi a scegliere un prodotto di forma simile a ciò che tengono in mano".

"Questi risultati hanno implicazioni dirette per i designer dei prodotti e del loro packaging e per i responsabili di marketing", conclude Estes. "Per prima cosa, forme distintive, come l'iconica bottiglia della Coca-Cola, sono in grado di fornire una potente fonte di identità di marca e di riconoscimento. In secondo luogo, i consumatori tendono a scegliere i prodotti di forma simile a ciò che tengono in mano, come un telefono cellulare, un portafoglio o un mouse nel caso di shopping online. I designer potrebbero creare packaging che imitino la forma delle cose tenute più spesso in mano, e i marketing manager potrebbero accentuare questo effetto incoraggiando i consumatori a toccare i prodotti esposti".



Quando è vero che chi tocca acquista



Zachary Estes racconta le sue ricerche su tatto e shopping in un video (in inglese) intitolato *Hands Tell Us What to Buy*. Lo studioso americano della Bocconi spiega anche che il rapporto tra sensazioni tattili e propensione all'acquisto è più forte quando gli scaffali sono molto affollati e nelle persone con una forte propensione naturale a maneggiare le cose.



LA BCE RINNOVA LA VISITING PROFESSORSHIP DEDICATA A PADOA-SCHIOPPA

La Banca centrale europea (Bce) ha rinnovato per altri cinque anni, fino all'anno accademico 2020-2021, l'accordo con l'Università Bocconi per la Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professorship.

La Visiting Professorship, inaugurata nell'anno accademico 2012-2013, è finanziata dalla Bce per ricordare uno dei più illustri alumni della Bocconi, tra i padri fondatori dell'euro e membro del comitato esecutivo della Bce dal 1998 al 2005. La Bce finanzia la professorship con lo scopo di portare ogni anno un accademico di alto livello internazionale in Bocconi per perseguire attività di studio, ricerca e insegnamento legate al tema dell'econo-

mia e della politica monetaria europea.

La Bce contribuisce a tale fine con una donazione di 30.000 euro l'anno. L'elenco dei Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professor degli ultimi anni include **Alberto Alesina**, **Kenneth Allen Shepsle** e **Fabrizio Zilibotti**.

Il Tommaso Padoa-Schioppa Visiting Professor per l'anno

accademico 2016-2017 è **Andrea Carriero**, professore di economia presso la Queen Mary University of London. Laureato e dottorato alla Bocconi ed ex consulente del Tesoro britannico (Ufficio per la gestione del debito), ha anche lavorato come intern nella Policy Strategy Division della Bce.

La ricerca di Carriero si concentra sulla macroeconomia empirica e sull'econometria che utilizza grandi dataset. Alla Bocconi sta lavorando ad un progetto congiunto con **Massimiliano Marcellino** (Università Bocconi) e **Todd Clark** (Federal Reserve Bank di Cleveland) sugli effetti dell'incertezza sulle fluttuazioni macroeconomiche e sui mercati finanziari.



UNA NOMINA E UN PREMIO PER DUE DOCENTI BOCCONI



MARIA CUCCINELLO (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico) è stata

nominata New Researcher Coordinator dell'[IRSPM, International Research Society for Public Management](#), ed è entrata nel board di Irspm alla XXI Annual conference dell'associazione, a Budapest. Come New researcher coordinator, la sua funzione sarà quella di coordinare il chapter dei nuovi ricercatori, nato per funzionare come un network internazionale di futuri leader accademici del public management, mettendo a disposizione degli studenti di dottorato e dei giovani accademici (nei primi tre anni dalla carriera) un forum per lo scambio e lo sviluppo di idee nel settore public management; orientamento e sostegno alle attività di dottorato e ricerca; collegamenti e opportunità di dialogo con accademici del settore. L'Irspm è un'associazione nata nel 2006, che sostiene la ricerca di public management.

PAOLA GAETA (Dipartimento di Studi Giuridici della Bocconi e Graduate Institute of International and Development Studies di Ginevra) ha ricevuto il [2017 Certificate of Merit for High Technical Craftsmanship and Utility to Practicing Lawyers and Scholars](#) dall'[American Society of International Law \(ASIL\)](#) per il libro [The 1949 Geneva Conventions: A Commentary](#) (Oxford University Press, 1.760 pagine, £ 250) insieme ai co-editor Andrew Clapham (Graduate Institute of International and Development Studies) e Marco Sassoli (University of Geneva).



Il libro "raccolge le intuizioni di oltre 60 esperti di diritto internazionale", spiegano le motivazioni. "L'approfondita analisi delle quattro Convenzioni di Ginevra non è organizzata per articoli, come un commentario tradizionale, ma piuttosto per argomenti tematici, rendendo così il volume uno strumento di ricerca accessibile sia agli accademici che ai professionisti.

IMMIGRAZIONE: UN FINANZIAMENTO DA FONDAZIONE CARIPLO

Fondazione Cariplo ha deciso di finanziare NetHealth (*Immigrants' social network and the transmission of health-related behaviors and outcomes*), un progetto di ricerca di un anno ospitato dal Centro Dondena per la Ricerca sulle Dinamiche Sociali e Politiche Pubbliche della Bocconi, con un grant del valore di 50.000 euro.

I principal investigator, **Carlo Devillanova** e **Alessia Melegaro**, stanno studiando da anni diversi aspetti della questione. Melegaro studia gli effetti delle reti sociali sulla diffusione delle malattie infettive, mentre Devillanova studia la trasmissione dell'informazione attraverso le reti degli immigrati. Il nuovo progetto mira a mappare la struttura di rete dei contatti sociali tra immigrati con e senza documenti a Milano e valutare il ruolo di tale rete sui loro comportamenti e condizioni di salute. Insieme ai due principal investigator, il progetto coinvolgerà **Marco Bonetti**, professore di statistica, ed **Emanuele Del Fava**, ricercatore post-doc in biostatistica, perché il progetto introdurrà una nuova strategia di campionamento chiamata Network Sampling with Memory (Nsm), sviluppata da ricercatori della University of North Carolina at Chapel Hill e mai utilizzata in Europa. La tecnica dovrebbe superare una delle principali limitazioni delle indagini sugli immigrati: la difficoltà di raggiungere immigrati senza documenti o appena arrivati.

NON SI SMETTE MAI DI IMPARARE

SEMINARI, CONVEGNI, JAM SESSION,
COMPANY VISIT, ENERGIZER BREAKFAST.
IN ITALIA E ALL'ESTERO, IN UNIVERSITÀ E VIA WEB.

Sono oltre 60 gli incontri all'anno organizzati dai Topic,
in collaborazione con Aree e Chapter,
con il Career Advice e con la SDA Bocconi.
Un network di conoscenza, ricerca, relazioni
per focalizzare *what's going on* nella propria professione
o settore e rimanere sempre aggiornati.

E TU, DI CHE TOPIC SEI? TROVA QUELLO CHE FA PER TE.





I guardiani della ricchezza di Stato tornano a investire sul futuro

Il capitalismo di Stato ha cambiato pelle passando dall'essere imprenditore a investitore. E dopo anni in cui l'attività è servita a colmare i buchi di bilancio, oggi, grazie al mutato quadro macroeconomico, si torna a pensare a impieghi di lungo termine

di Bernardo Bortolotti @



BERNARDO BORTOLOTTI
Direttore del Sovereign
Investment Lab del
Centro Baffi Carefin
della Bocconi

Gli ultimi venti anni hanno visto una ripresa del capitalismo di stato. A differenza del vecchio modello, in cui lo stato possedeva e gestiva aziende tramite diktat ministeriali, oggi i grandi operatori governativi acquistano partecipazioni e tendono ad agire principalmente, o solo, come investitori. Tra gli investitori di stato, i fondi sovrani (Swf, Sovereign wealth funds) svolgono un ruolo particolarmente importante, con investimenti stimati a oltre 5mila miliardi di dollari e con una crescita più veloce di qualsiasi altro gruppo di investitori istituzionali nell'ultimo decennio.



IL CORSO

Un'Academy per conoscere gli Swf

Cinque giorni, dal 10 al 14 luglio, un programma intensivo dedicato al management dei fondi sovrani e degli investimenti a lungo termine: è la Sovereign Investment Academy di SDA Bocconi School of Management, disegnata in collaborazione con il Sovereign Investment Lab della Bocconi e l'International Forum of Sovereign Wealth Funds. Il direttore dell'Academy è Bernardo Bortolotti.



de trasformazioni strutturali nel comportamento e nell'organizzazione degli Swf, con conseguenze di lunga durata. Alcuni fondi, specialmente nel Golfo, hanno lanciato piani ambiziosi per diversificare le loro economie basate sulle materie prime, utilizzando il potere finanziario dei loro fondi vecchi e nuovi. Invece di investire in imprese consolidate, gli Swf fanno grandi scommesse nei settori più rischiosi e innovativi, ponendosi all'avanguardia del progresso tecnologico. Altri fondi, in particolare quelli norvegesi, hanno gradualmente aumentato la loro esposizione al capitale di rischio e, in parallelo, hanno mostrato i loro muscoli di azionisti, giocando un ruolo più attivo nel governo societario.

→ GUARDARE AL PETROLIO

In questo contesto, quali sono le prospettive globali che influenzano gli investimenti degli Swf?



L'OSSERVATORIO



Il report lungo un anno

I fondi sovrani, alla Bocconi, sono il campo di analisi del Sil, Sovereign Investment Lab, l'unità di ricerca diretta da Bernardo Bortolotti nata nel 2011 all'interno del Centro Baffi Carefin.

Il Lab pubblica un report annuale (il prossimo uscirà in estate) che indaga attività, settori e geografia di questi investimenti. Il report è scaricabile dal sito del Sil.

Ma il paesaggio degli Swf è cambiato radicalmente negli ultimi anni. Dopo un prolungato periodo di crescita delle attività e di rendimenti elevati, gli Swf si scontrano con le conseguenze dello shock petrolifero e dei rendimenti ultra-bassi di questa nuova normalità. In alcuni paesi ricchi di risorse, i governi hanno sfruttato la ricchezza accumulata per colmare buchi di bilancio e sostenere le loro incerte economie. Diversi Swf hanno spostato i loro investimenti verso attività più rischiose e meno liquide per raccogliere rendimenti migliori. Questo cambiamento ha provocato profon-

Con due terzi delle attività provenienti da paesi ricchi di risorse, il prezzo del petrolio è sempre un punto di partenza fondamentale per capire il loro comportamento.

Dopo lo shock petrolifero e i minimi storici raggiunti alla fine del 2015, i prezzi del petrolio si sono ripresi nel corso del 2016 e sono oscillati intorno ai 50 dollari nei primi mesi del 2017. L'accordo di fine 2016, sottoscritto da paesi Opec e non-Opec, sui tagli alla produzione ha cominciato a dare i suoi frutti e i contratti future suggeriscono che, in assenza di shock esogeni, i prezzi dovrebbero rimanere agli stessi livelli per il resto dell'anno.

Le condizioni economiche delle nazioni esportatrici di materie prime (in particolare Russia e paesi del Golfo) che più hanno sofferto lo shock petrolifero, sono così andate gradualmente migliorando. Il commercio globale sta mostrando alcuni segni di ripresa dopo un lungo periodo di debolezza anche nei paesi emergenti e in via di sviluppo, tra cui la Cina e altri paesi asiatici, dove la crescita rimane forte.

Dopo un 2016 deludente, la maggior parte delle economie che ospitano Swf si sta riprendendo, contribuendo a una crescita economica globale che, secondo le più recenti stime dell'Fmi, dovrebbe salire al 3,5% nel 2017.

→ IL FUTURO NELLE MANI DEGLI SWF

Le migliori condizioni macroeconomiche hanno permesso ad alcuni paesi di cambiare, tornando alla normalità all'inizio del 2017, dopo un periodo in cui gli Swf sono stati utilizzati come strumenti di stabilizzazione fiscale, per colmare i deficit del bilancio pubblico. Grazie all'aumento delle eccedenze commerciali, l'accumulo di riserve valutarie dovrebbe riprendere e gli Swf potranno concentrarsi su investimenti a lungo termine, adeguati a preservare la ricchezza della nazione per le generazioni future, piuttosto che sulla stabilizzazione a breve termine.

Infatti, gli investitori sovrani, e in particolare gli Swf, hanno caratteristiche particolari che li rendono unici e, al giorno d'oggi, estremamente rilevanti.

Sono i tutori della ricchezza dei loro paesi e i gestori di capitali pazienti, dispiegabili con un orizzonte d'investimento di lungo termine.

Insieme a investitori che perseguono le stesse finalità, essi possono svolgere un ruolo fondamentale per riportare l'economia globale a una forte crescita e favorire investimenti sostenibili, oltre la nostra generazione. ■

Destinazione Golfo

L'esperienza di Gelfo, alumnus Bocconi, che a Doha è direttore degli investimenti diretti

di Andrea Celauro @

Investimenti in tutto il mondo con base di partenza il Golfo Persico. In tema di fondi sovrani, il pensiero, insieme alla Cina, va subito ai paesi di quella zona. **Carlo Gelfo**, una laurea Bocconi in Economia e management delle amministrazioni pubbliche e delle istituzioni internazionali e un master Cems, a 35 anni è direttore a Doha degli investimenti diretti di Qatar e Abu Dhabi Investment Company (Qadic), una joint-venture tra i due fondi sovrani del Qatar (Qia) e di Abu Dhabi (Mubadala).

→ Qatar e Abu Dhabi. Che dimensione hanno questi due fondi? E in quali settori investono?

Come ammontare in gestione, i nostri azionisti hanno centinaia di miliardi di dollari, mentre Qadic ha alcuni miliardi. I settori interessati sono molteplici: vanno dal retail and consumer, ai servizi di business, all'immobiliare, alle infrastrutture e alle risorse naturali.

→ In quali paesi operate?

Il mandato è globale, ma investiamo in particolare in Nord America, Asia ed Europa. Per quanto riguarda quest'ultima, in passato i nostri azionisti hanno avuto una particolare attenzione per la Gran Bretagna, ma adesso i portafogli sono molto bilanciati.

→ A proposito della Gran Bretagna: si teme la Brexit?

Siamo in attesa di vedere cosa succederà, dipenderà tutto dagli accordi finali.

→ I vostri investimenti riguardano anche l'Italia?

Sì, il Qatar ha investito nella zona di Porta Nuova a Milano, per esempio, ma anche nell'area che, negli anni Sessanta, era stata edificata dall'Aga Khan, ossia quella di Porto Cervo e Porto Rotondo. Inoltre, Qadic ha guardato, e guarda, con attenzione all'Italia data la qualità delle sue pmi e il commitment degli azionisti di riferimento che, con l'apporto di nuovi capitali, spesso riescono a velocizzare significativamente la crescita e l'espansione aziendale.

→ Come si sta muovendo il settore, in generale?

Si sta sempre di più istituzionalizzando e specializzando. Nei team, entrano sempre di più professionisti che arrivano dai vari settori oggetto di investimento, reclutati da fondi e dalle principali investment bank.

→ Com'è lavorare in un fondo sovrano del Golfo?

È un'esperienza che ti dà una visione globale, visto che gli investimenti interessano tutto il mondo. A differenza di un fondo normale, un fondo sovrano può avere un orizzonte di investimento di più lungo periodo che permette maggiore flessibilità negli investimenti e una visione più allineata con quella degli imprenditori e certi azionisti. Ci sono chiaramente maggiori complessità date dal fatto che, trattandosi di soldi pubblici, le procedure di controllo sono necessariamente più laboriose. ■

CARLO GELFO

Laureato in Bocconi, è direttore a Doha degli investimenti diretti di Qatar e Abu Dhabi Investment Company



L'arma in più nella lotta all'estremismo islamico fondamentalista è il diritto penale: trasparente, aperto, verificato ed equo

di Francesco Viganò @

Il terrorismo si sconfigge in tribunale

Si sente spesso ripetere, dopo la tragedia dell'11 settembre 2001, che il terrorismo di matrice islamico-fondamentalista non è una comune forma di criminalità, ma una vera e propria guerra lanciata contro i paesi occidentali da centrali del terrore con base all'estero. La conseguenza che invariabilmente si trae da questa premessa è che il diritto penale non sarebbe strumento idoneo a combattere questa guerra, e che la relativa responsabilità toccherebbe piuttosto al potere esecutivo e ai servizi di intelligence, ai quali dovrebbero essere conferiti poteri di emergenza.

Alcune notizie di cronaca giudiziaria degli ultimi tempi mettono in guardia, però, contro queste prospettive. Riferisce il *Corriere* del 5 maggio scorso di un ventunenne siriano, sbarcato con altri rifugiati a Pozzallo nel 2015 e quindi spedito in custodia cautelare per 14 mesi come sospetto terrorista islamico sulla base di materiale probatorio poi rivelatosi, in dibattimento, del tutto privo di consistenza. In un altro articolo pubblicato lo stesso 5 maggio, leggiamo poi di un albanese condannato a due anni e passa di reclusione da un tribunale milanese per calunnia per avere, in qualità di asserita fonte dei servizi segreti israeliani, fatto pervenire alla polizia italiana la falsa accusa a carico di sette stranieri di avere progettato un attentato a una sinagoga milanese. Nessuno sottovaluta, intendiamoci, la minaccia del terrorismo fondamentalistico, che già troppi lutti ha causato in paesi a noi vicini, e che continuamente miete vittime in tutto il mondo tra gli stessi musulmani. Il punto è che non è vero, come da molte parti si afferma, che il sistema penale non ha le armi per combattere questa lotta. Proprio all'opposto: il diritto penale è oggi in grado di reagire tempestivamente



FRANCESCO VIGANÒ
Professore ordinario
del Dipartimento di studi
giuridici della Bocconi

te a qualsiasi attività anche lontanamente preparatoria di futuri attentati, mediante l'arresto, la custodia cautelare e lunghe pene detentive a carico di chi abbia, per esempio, inneggiato su un social media alla jihad globale, o abbia scaricato video contenenti istruzioni su come eseguire un attentato suicida. E il sistema penale è in grado di acquisire le prove di tali attività, perché dispone di raffinati strumenti di indagine che consentono, con l'autorizzazione preventiva di un giudice, di entrare nel domicilio fisico e informatico dei sospettati, e di monitorare così 24 ore su 24 le loro attività.

Rispetto però ai servizi di intelligence, il diritto penale ha un grande vantaggio: è un sistema trasparente, aperto a continue verifiche di una pluralità di attori giurisdizionali, chiamati a controllare la correttezza delle decisioni compiute dalla polizia e dai pubblici ministeri. Ed è un sistema, soprattutto, che concede a chi sia sospettato la possibilità di difendersi e di confrontarsi con le prove a proprio carico, dimostrandone l'infondatezza. Proprio come è accaduto ai soggetti ingiustamente accusati nelle vicende di cui ha parlato il *Corriere della Sera*.

Combattere il terrorismo con le armi del diritto è, oggi, un'assoluta priorità, se vorremo guardarci dal rischio di sparare nel mucchio contro chiunque sia sospettato di simpatie per la causa fondamentalistica. Un rischio che sarebbe fatale, perché per vincere questa battaglia abbiamo invece necessità di isolare i soggetti davvero pericolosi dalle rispettive comunità di appartenenza, la cui preziosa alleanza potremo conquistarci soltanto assicurando processi equi ai sospettati, e pronunciando condanne soltanto sulla base di prove trasparenti e inoppugnabili. ■



L'indelebile segno della storia sulla

A disegnare i risultati elettorali nell'Italia dal dopoguerra alla Prima Repubblica sono stati gli effetti e la durata dell'occupazione e della guerra civile. La memoria e le azioni degli elettori al di qua e al di là della linea gotica lo dimostrano. Come osservano Tabellini, Nannicini e Fontana in un working paper



GUIDO TABELLINI
Professore ordinario
della Bocconi, è titolare
della Intesa Sanpaolo
Chair in Political
Economics

Gli interessi materiali non sono sufficienti a spiegare le inclinazioni politiche dei cittadini. Anche l'ideologia, la cultura e la storia svolgono un ruolo cruciale. In un working paper con Tommaso Nannicini (Bocconi) e Nicola Fontana (London School of Economics) sosteniamo che il successo elettorale della sinistra radicale italiana nel dopoguerra può essere ricondotto alla guerra civile e all'occupazione nazista durante la Seconda guerra mondiale.

Una democrazia nata da una guerra civile eredita una condizione di polarizzazione e conflitto che la fa partire con un piede molto diverso rispetto alle democrazie in cui le istituzioni politiche si sono evolute in modo più graduale e pacifico. La guerra civile e l'occupazione nazista hanno avuto un impatto profondo e duraturo sulla politica italiana. Hanno modellato la Costituzione italiana, il sistema dei partiti, l'identità dei leader politici, la tradizione e la narrazione politica per diversi decenni. Nel nostro paper mostriamo che questi eventi hanno avuto anche un im-

di Guido Tabellini @

democrazia

patto profondo e duraturo sul comportamento degli elettori.

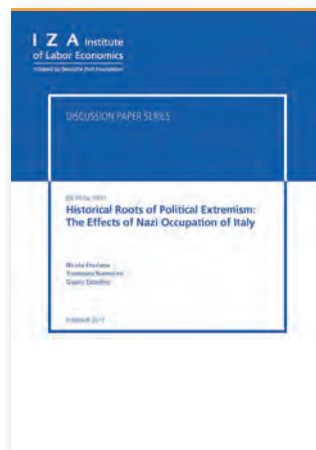
Tra il settembre 1943 e il maggio 1945, l'Italia è stata un campo di battaglia per gli alleati e i tedeschi. L'Italia stessa era divisa, con brigate partigiane che combattevano i tedeschi e truppe fedeli a Mussolini che li aiutavano. L'intensità della guerra variava da una parte all'altra dell'Italia, poiché gli alleati liberarono quasi subito tutto il Sud e gran parte dell'Italia centrale, mentre l'Italia centro-settentrionale rimase ancora sotto l'occupazione nazista. In particolare, il conflitto tra tedeschi e alleati rimase bloccato per circa sei mesi vicino alla cosiddetta Linea gotica, una linea che tagliava l'Italia centro-settentrionale da ovest a est. La posizione della linea dipendeva da criteri militari accidentali e i comuni che si trovano vicini, ma su lati opposti del fronte di battaglia, sono molto simili in molti aspetti. La principale differenza tra questi comuni è che quelli a nord della linea sono stati esposti a un'occupazione nazista più lunga e a una più lunga guerra civile. Le dif-



IL PAPER

Una ricerca scritta a sei mani

Il ruolo giocato dall'occupazione nazista nel determinare la popolarità dei partiti dell'estrema sinistra in alcune zone d'Italia è il tema di un paper scritto a sei mani da Guido Tabellini e dai colleghi **Tommasio Nannicini** (Bocconi) e **Nicola Fontana** (London School of Economics) per la collana di Discussion papers dell'Iza, Institute of Labor Economics, un istituto di ricerca tedesco.



ferenze nei loro risultati elettorali dopo la guerra possono quindi essere attribuite alla più lunga durata dell'occupazione straniera e della guerra civile.

I risultati elettorali del dopoguerra sono marcatamente diversi. Nei comuni appena a nord della linea, dove l'occupazione nazista durò più a lungo, il partito della sinistra estrema (Partito comunista) si è rivelato in media molto più forte: la sua quota di consensi nell'elezione del 1946 all'Assemblea costituzionale è di circa 8 punti percentuali più alta rispetto ai comuni a sud della linea (anche dopo una correzione per tenere conto dei risultati delle ultime elezioni prima della guerra, che si erano tenute negli anni '20). Queste differenze sono molto persistenti e continuano a evidenziarsi nelle elezioni nazionali successive, fino alla fine della Prima Repubblica nei primi anni '90.

L'evidenza storica suggerisce che il meccanismo opera attraverso gli atteggiamenti dei cittadini. L'esposizione a un'occupazione straniera più lunga e più violenta ha indotto gli elettori a identificarsi con la forza politica che si è levata con forza contro il nemico e che alla fine ha vinto la guerra civile, vale a dire il Partito comunista. Una survey casuale di circa 2.500 persone residenti in 242 comuni entro 50 chilometri dalla Linea gotica, condotta nel 2015, conferma questa interpretazione: la memoria della guerra civile è più forte a nord della Linea gotica e tra individui che hanno un orientamento politico di sinistra e vi sono anche alcune deboli prove di atteggiamenti più anti-tedeschi a nord della linea.

La presenza di un grande partito comunista era una caratteristica distintiva della Prima Repubblica italiana rispetto alle altre democrazie europee. Ciò ha avuto implicazioni importanti sul sistema politico italiano, perché ha portato a decenni di quella che i commentatori hanno chiamato una democrazia bloccata, senza alcuna alternanza tra governo e opposizione. L'occupazione nazista e la guerra civile possono spiegare questa anomalia italiana, evidenziando un'importante eredità della storia di come nascono le democrazie. ■



Accademia, plurale maschile. Ma cu

La carriera scientifica resta ancora una riserva maschile. Al sorpasso delle donne sugli uomini nell'istruzione non è, infatti, seguito quello nelle professioni accademiche. Ma le storie di 10 alumnae Bocconi dimostrano che la strada è sempre meno in salita



JACOPO DE TULLIO
Docente presso
il Dipartimento di scienze
delle decisioni, collabora
con il Centro Pristem
della Bocconi

di Jacopo De Tullio @

Sin dall'antichità molte donne si sono occupate di scienza, ma sono state per un lungo periodo delle eccezioni e le loro vite paragonabili a quelle di eroine mitiche. Una fra tutte è stata la matematica russa Sonia Kowalewskaja (1850-1891; per approfondire la vicenda di Sonia Kowalewskaja segnalò il volume: *S. Kowalewskaja Ricordi d'infanzia* e A.-C. Leffler *La vita di Sonia*) che contrasse un matrimonio di facciata per poter andare all'estero e continuare gli studi; laureatasi con Karl Weierstrass, partecipò alla Comune parigina, frequentò a Londra Karl Marx e nel 1884, per intercessione di Gosta Mittag-Leffler, fu chiamata dall'Università di Stoccolma divenendo la prima donna al mondo a ottenere una cattedra di matematica.

Certamente oggi la situazione è cambiata e nella gran parte dei paesi europei i tassi di istruzione femminile sono più alti di quelli maschile e, anche in Italia, le donne ottengono voti migliori e arrivano al titolo di studio in tempi più brevi rispetto agli uomini. Le donne europee che avevano conseguito un dottorato nel 1999 erano il 38% del totale dei dottori di ricerca, nel 2012 (dati Eurostat) superano il 49,5% con punte di eccellenza nel campo medico e formativo e con maggiori difficoltà nel campo scientifico. In Italia, per esempio, il 71% dei dottori di ricerca nell'ambito dell'educazione è donna contro un 35% in ambito ingegneristico.

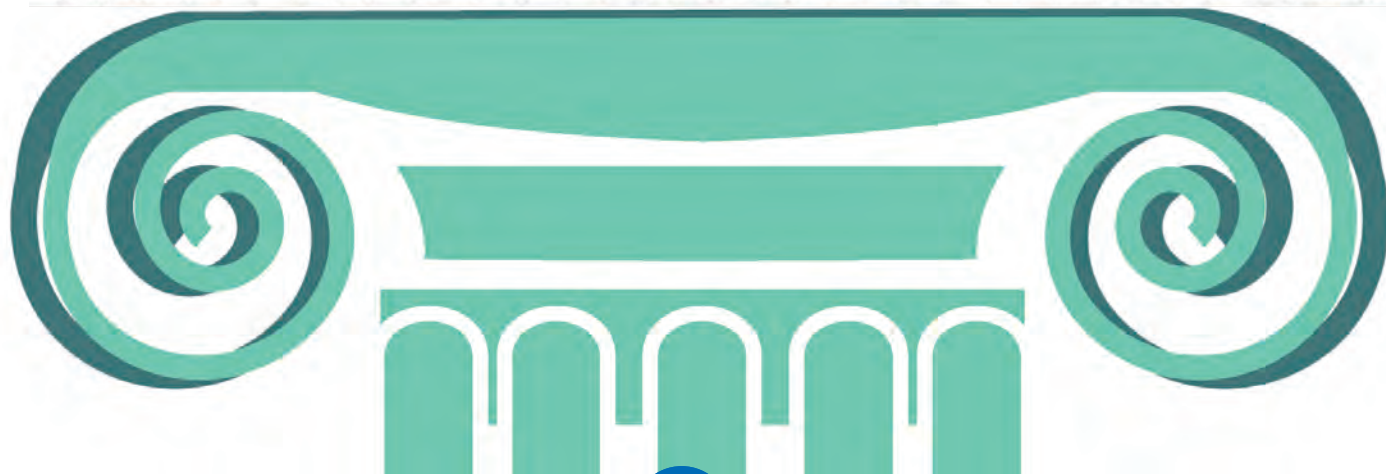
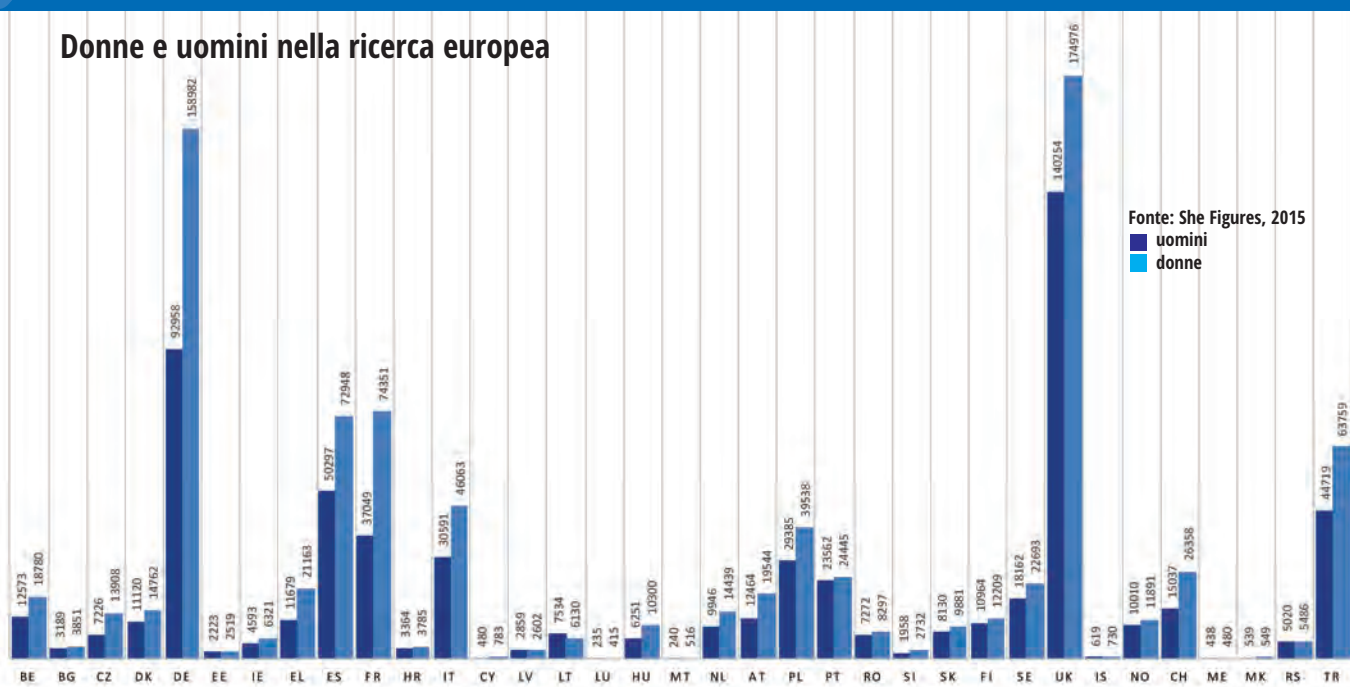
È altrettanto vero che la brillante situazione femminile in campo di istruzione non si riflette in campo professionale. Analizzando il numero di donne impiegate nel settore dell'istruzione post diploma (università, accademie, laboratori, centri di ricerca...) in Europa, non solo non si verifica il sorpasso rosa ma si è parecchio distanti dall'equilibrio tra i sessi: nel nostro paese, per esempio il rapporto tra ricercatori uomini e donne è di 3 a 2.

Questo fenomeno è detto *leaky pipeline* (letteralmente conduttura che perde) e si verifica quasi ovunque in Europa, ma anche negli Stati Uniti: nel percorso che va dalla laurea al dottorato e prosegue verso la carriera universitaria, un numero percentuale di donne maggiore rispetto a quello degli uomini si ferma ai gradini più bassi della carriera oppure vi rinuncia.

Per ovviare alla questione di genere molto è stato fatto negli ultimi 25 anni: cattedre e progetti riservati alle ricercatrici, fondi di ricerca per le scienziate, ecc.. Nel 2005 la Commissione europea ha redatto la Carta dei ricercatori in cui si invitano le istituzioni di ricerca pubbliche e private a ri-

cultura e creatività azzerano il genere

Donne e uomini nella ricerca europea



spettare i cosiddetti equilibri di genere in fase di reclutamento e avanzamento di carriera. In Italia la legge del 30 maggio 2003 introduceva una modifica all'art. 51 della Costituzione secondo cui «la Repubblica promuove con appositi provvedimenti le pari opportunità tra donne e uomini». Perché la realtà muti profondamente riguardo ai cosiddetti equilibri di genere, sia nelle istituzioni di ricerca che nella società, sono necessari cambiamenti culturali che non si limitano alle quote rosa, ma che investono le relazioni umane in tutta la loro complessità.

La storia testimonia che nonostante gli ostacoli di genere, le donne di scienza sono state capaci di trasformare questi limiti in un'occasione per inventare qualcosa di nuovo. Si sono avventurate in campi sconosciuti, seguendo il loro desiderio di sapere o l'urgenza di trovare soluzione a problemi collettivi, senza badare a quanto veniva considerato importante nelle istituzioni, dove, essendo donne, non avrebbero potuto realizzare la carriera meritata. ■



IL RAPPORTO

La Commissione lo dice coi numeri

“Sempre più spesso le donne europee raggiungono risultati eccezionali nella formazione superiore, eppure esprimono soltanto un terzo dei ricercatori e un quinto degli accademici di più alto livello”, scrive il Commissario europeo per la Ricerca, la scienza e l'innovazione, **Carlos Moeda**, introducendo *She Figures 2015*, il rapporto triennale della Commissione europea sulla presenza delle donne nella ricerca e nell'innovazione.



... le sue invenzioni gli frutterebbero il 14% in meno. È il gap salariale rispetto agli inventori uomini. Anche se, come dimostra un paper di Mariani, la differenza non è giustificabile

Sono più istruite degli uomini, ottengono i loro stessi risultati, eppure sono clamorosamente sotto-rappresentate e ampiamente sottopagate. È l'identikit delle donne inventrici in Europa che emerge da una ricerca di **Myriam Mariani** del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico della Bocconi e **Karin Hoisl** della Mannheim University.

Grazie a una survey su 10.000 inventori che hanno depositato brevetti presso lo European Patent Office, le autrici hanno potuto osservare che le inventrici sono solo il 4,2% del totale. «Ma peggio», puntualizza Mariani, «si osserva anche un gap salariale del 22%, nonostante la qualità delle invenzioni sia la stessa e l'istruzione delle donne inventrici sia addirittura superiore a quella degli uomini, con un 41% in possesso di un dottorato, contro il 28% dei maschi». Se una parte del gap salariale può essere spiegato da fattori come l'orario di lavoro, le mansioni diverse e la più frequente occupazione nel settore pubblico (in questo caso, università anziché imprese private), anche depurando il dato da questi fattori rimane un gap pari al 14% dello stipendio.



scere dell'età, la presenza femminile si riduce: le ultracinquantenni sono l'1,65%».

Questi numeri sono compatibili con una crescita della presenza femminile in questa professione negli ultimi anni, ma anche con un abbandono delle donne a mano a mano che l'età cresce. Tra gli inventori senza figli, inoltre, le donne rappresentano il 7,2%. A mano a mano che il numero di figli cresce la percentuale di donne diminuisce. «Nel nostro campione», conclude Mariani, «non ci sono donne con più di 3 figli, mentre ci sono uomini con più di 3 bambini. I settori dove si concentrano le innovazioni brevettabili, infine, sono di tipo ingegneristico, un settore in cui le donne sono solo il 2%, mentre la loro presenza è più elevata, fino al 10%, in settori come la chimica e le biotecnologie». ■



**Pubblicazione
di prestigio**

It's a Man's Job: Income and the Gender Gap in Industrial Research

Karen M. Wilson¹ & Wayne Turner²

¹Center for Health, Safety & Environment, University of Colorado at Boulder, 1000 Lincoln Drive, Boulder, CO 80502, USA; ²Department of Psychology, University of Colorado at Boulder, 1000 Lincoln Drive, Boulder, CO 80502, USA

Abstract The study examines differences in income and job performance between men and women in industrial research. The study was conducted in a large, multi-site, multi-industry setting. Data on 1,000 research scientists were collected from 1995 to 2000. The study found that men and women have similar levels of education and experience, but men have higher income and job performance. The study also found that men and women have similar levels of job satisfaction and organizational commitment. The study suggests that the gender gap in income and job performance is not due to differences in education or experience, but to differences in the way that men and women are evaluated and rewarded in the workplace. The study also suggests that the gender gap in income and job performance is not due to differences in the way that men and women are treated in the workplace, but to differences in the way that men and women are evaluated and rewarded in the workplace.

Keywords: gender, income, research, scientists, industrial research

Introduction

Research into the differences in gender differences in income has a long and complex history. In 1990, the U.S. Department of Labor published the *Report on the Gender Pay Gap*, which found that women earned 75% of what men earned in 1990. This report was the first of a series of reports from the U.S. Department of Labor on the gender pay gap. The report found that the gender pay gap was largest for women in the private sector, and that the gender pay gap was largest for women in the lowest-paying occupations. The report also found that the gender pay gap was largest for women with less than a high school diploma, and that the gender pay gap was largest for women with less than a high school diploma and less than a high school diploma.

In addition to the gender pay gap, research has also found that women have lower income and job performance than men in industrial research. This is true for both men and women in industrial research, and for both men and women in industrial research. The study found that men and women have similar levels of education and experience, but men have higher income and job performance. The study also found that men and women have similar levels of job satisfaction and organizational commitment. The study suggests that the gender gap in income and job performance is not due to differences in education or experience, but to differences in the way that men and women are evaluated and rewarded in the workplace. The study also suggests that the gender gap in income and job performance is not due to differences in the way that men and women are treated in the workplace, but to differences in the way that men and women are evaluated and rewarded in the workplace.



Dieci esempi di bocconiane che hanno

Studiano i temi più avanzati, dall'economia dello sviluppo al modo in cui prendiamo decisioni, da

di Allegra Gallizia @

Annamaria Lusardi / George Washington University
La persistenza prima di tutto

Ha creato qualcosa che non c'era, l'alfabetizzazione finanziaria, e l'ha portata all'attenzione del governo americano diventandone consulente. Così, **Annamaria Lusardi**, laureata nel 1986 in Bocconi con un phd a Princeton, è riuscita a dare rilievo a questo campo dell'economia che oggi sempre più spesso coinvolge i cittadini: «Sia quando sono chiamati a esprimere la propria opinione su riforme di carattere economico finanziario, attraverso il voto, sia quando fanno scelte riguardo al proprio futuro».

Al Dartmouth College aveva fondato un centro di ricerca sulla financial literacy e trasferendo quell'esperienza alla George Washington University School of Business ha dato vita al Global Financial Literacy Excellence Center (Gflec). Determinata, coinvolgente e consapevole del valore del proprio lavoro, La Lusardi è stata riconosciuta dal *New York Times* come uno dei sei economisti più influenti al mondo.

→ **Nella ricerca, che ruolo hanno le donne?**

Sono passati trent'anni da quando ho iniziato la vita accademica e la situazione non è cambiata di molto: gli incarichi alti sono ancora troppo spesso ricoperti da uomini. La mia e quella delle colleghe è una battaglia quotidiana perché occorre essere molto aggressive e, nello stesso tempo, capaci di tenere le fila di tutto: fare ricerca, gestire gruppi di persone, fare fundraising, competere con gli uomini.

→ **La testa delle donne e quella degli uomini è diversa nell'approccio alla ricerca?**

Credo di sì. Penso di essermi appassionata alla financial literacy perché sono una donna: in questo campo ci sono più ricercatrici rispetto agli altri ambiti dell'economia, forse perché è stato considerato un tema minore ma io sono qui a dimostrare che non è così. E poi perché l'alfabetizzazione finanziaria ha a che fare con l'educazione, che è un ambito molto femminile.

→ **Quale consiglio darebbe a una giovane che vuole far carriera nella ricerca?**

Per rispondere mi rifaccio al pensiero di Rita Levi Montalcini: nella ricerca bisogna essere decisamente persistenti. In generale, le persone credono che per fare ricerca sia necessario essere molto intelligenti ma questo non basta, è fondamentale essere motivate e perseveranti. Le buone idee, alle volte, nascono in circostanze particolari ed è importante saperle portare a termine avendo fiducia in se stesse. Questo è ciò che mi ha aiutato.

→ **E quando si perde fiducia?**

Si chiudono gli occhi di fronte alla difficoltà e si va avanti. La ricerca è molto complicata anche perché spesso i risultati non arrivano subito e si devono affrontare lunghi periodi bui. Ecco, occorre avere pazienza e saltare un ostacolo alla volta, ma saltarli tutti.

→ **Fra il ricercatore e la ricerca, chi è il protagonista?**

Credo che sia il ricercatore perché la ricerca ha bisogno di essere guidata con molta pazienza. A volte le cose non funzionano e occorre la forza di affrontare i fallimenti: come accade agli imprenditori.

→ **La sua esperienza è stata sempre positiva?**

All'inizio è stato come scalare una montagna: nessuno era interessato al lavoro che stavo facendo e molti colleghi mi avevano suggerito di occuparmi di temi considerati più rilevanti. Ricordo ancora i visi perplessi di chi mi ascoltava. Quest'esperienza mi ha fatto comprendere che ci vuole coraggio a fare ricerca e io questo coraggio ce l'ho.

→ **Ha avuto il coraggio di perseverare. Cosa le ha dato l'energia di andare contro tutti?**

La passione per i dati, oltre alla teoria: un interesse nato dal confronto con Angus Deaton che a Princeton era il mio advisor.



saputo nuotare controcorrente

al nostro comportamento in cabina elettorale all'alfabetizzazione finanziaria

→ **Lei è considerata uno degli economisti più influenti al mondo: quali sono i vantaggi e quali gli svantaggi?**

Fra i vantaggi c'è sicuramente la soddisfazione di poter vedere applicato il proprio lavoro e di riuscire a influenzare il dibattito: la nostra ricerca fa parte del cambiamento che avviene nel mondo.

→ **Ha parlato solo dei vantaggi....**

Già, lo svantaggio non è solo mio, riguarda ancora una volta il fatto che ci siano poche quote rosa nel contesto accademico e questo rende la vita di noi ricercatrici più complicata.



Agnieszka Tymula / University of Sydney

Tra neuroeconomia e interdisciplinarietà

2 Studia come la mente umana prende decisioni in relazione a temi economico-finanziari e, soprattutto, analizza come la razionalità spesso sia influenzata da una serie di fattori emotivi, tanto da stimolare scelte che appaiono irrazionali. È **Agnieszka Tymula**, professore associato alla Charles Perkins Centre School of Economics dell'Università di Sydney. "Ho scelto questa scuola perché è molto propensa a promuovere la ricerca multidisciplinare e il campo di cui mi occupo io, la neuroeconomia, ha bisogno di poter spaziare fra diverse scienze. Qui, grazie al confronto e alla collaborazione con i colleghi di psichiatria, neuroscienze e filosofia, sono messa nella condizione di muovermi liberamente in molti ambiti di ricerca e incoraggiata a creare connessioni interdisciplinari".

Durante il master e il phd in Bocconi, Agnieszka Tymula ha iniziato a indagare l'ambito delle scienze delle decisioni, di cui oggi è un'esponente di rilievo. Finito il dottorato è andata a New York, all'Institute for the Interdisciplinary Study of Decision Making (IisdM) della New York University, dove ha lavorato come ricercatrice sperimentale al Glimcher Lab, grazie a una borsa di studio offerta dall'Axa Foundation. "Ancora oggi ho rapporti costanti con la Nyu, di cui sono visiting professor, e collaboro con i suoi ricercatori.

In particolare, con Paul Glimcher dirigo una summer school biennale di neuroeconomia. Alla guida di questo progetto ci sono anche Hilke Plassmann (Insead) e Nathaniel Daw (Princeton)".

La neuroeconomia è un settore emergente che Agnieszka Tymula con il suo lavoro di ricerca sta aiutando a sviluppare: "La libertà di pensiero consentita dall'operare in un ambito di studi ancora poco esplorato è straordinaria. Ma naturalmente non ho fatto tutto da sola, nel corso degli anni ci sono state alcune persone che mi hanno dato l'energia necessaria a perseverare di fronte alle difficoltà e arrivare dove sono oggi: Pierpaolo Battigalli, che è stato il mio mentore durante l'esperienza in Bocconi, Camelia Kuhnén e, naturalmente, Paul Glimcher".





Alessandra Casella / Columbia University Il voto tra esperimenti e teoria

Studia nuovi sistemi di voto, fra cui anche quello trattato nel libro *Storable Votes. Protecting the Minority Voice*, di cui è autrice, che analizza la possibilità di prendere decisioni in base all'intensità delle preferenze dei votanti e non sulla maggioranza di voti. **Alessandra Casella**, laureata nel 1983 al Des in Bocconi, ha fatto il phd al Mit e poi è stata assistant professor fino al 1993 a Berkely. "Dopo sei anni alla University of California non ho ottenuto la tenure ed è stata un'esperienza molto scioccante. Mi sono confrontata con Tom Sar-



gent, che a suo tempo aveva dovuto affrontare lo stesso tipo di situazione, e lui mi ha esortato a vivere questo accadimento come un'opportunità. Così ho fatto. Invece di aspettare un'altra tenure offer ho scelto di accettare una posizione temporanea, ma nella città che volevo: New York. Ho contattato la Columbia University e ho chiesto di poter essere promossa dopo due anni, come poi è accaduto". Casella si è occupata di economia monetaria, ambito che l'ha portata a interessarsi dell'unione monetaria europea e a porsi problemi di organizzazione di una banca centrale che raggruppi paesi diversi, negli anni del Trattato di Maastricht. "Passando da macroeconomia internazionale a economia pubblica e teorie del voto, mi sono venute in mente nuove idee sulle decisioni di voto ma, all'epoca, non esistevano dati. Mi sono confrontata con alcuni ricercatori sperimentali che mi hanno suggerito di iniziare a simulare il problema per vedere come gli individui reagiscono: così, ho scoperto il lavoro di ricerca in laboratorio e mi sono appassionata all'economia sperimentale. Questo approccio è molto stimolante anche perché sei tu a generare i dati che ti servono per argomentare la tua teoria". Oggi Casella è professoressa di Economia e di Scienze politiche alla Columbia University.

Chiara Farronato / Harvard Business School Tutte le tecnologie dell'innovazione

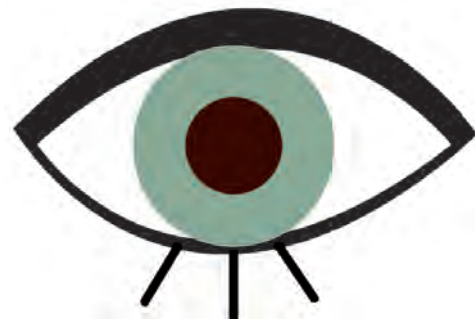


"Ho fatto il Clapi in Bocconi perché volevo diventare una diplomatica, ma presto mi sono resa conto che in quel percorso mi mancavano corsi più avanzati di matematica, micro e macroeconomia. Così, mi sono spostata al Des per il biennio, durante il quale ho fatto anche il double degree con l'Université Catholique di Louvain, in Belgio", racconta **Chiara Farronato** che oggi è assistant

professor alla Technology and Operation Management (Tom) Unit dell'Harvard Business School.

Nel corso del tempo, il suo sogno si è modificato e la carriera diplomatica ha lasciato spazio a quella accademica. "Durante l'università, infatti, ho iniziato a pensare che avrei potuto intraprendere questa strada e ho scelto di fare un dottorato. Così sono finita a Stanford". Era il 2008 e iniziavano ad affacciarsi sul mercato le aziende on line di servizi locali, da Airbnb a Uber, da Ebay a TaskRabbit. "Io ho vissuto in prima persona questa svolta del mercato digitale perché vivevo a Palo Alto, proprio dove stava avvenendo una rivoluzione culturale". Il vantaggio di trovarsi nella Silicon Valley è stato anche di tipo pratico, logistico ed economico poiché molte delle aziende con cui Farronato aveva rapporti di lavoro erano a una manciata di chilometri da Stanford.

Dalla California, con il job market, è arrivata all'Harvard Business School: qui, in un contesto ibrido che riunisce studiosi di operation research ed economisti interessati al settore dell'innovazione tecnologica, Farronato porta avanti le sue ricerche sugli effetti della sharing economy sul mondo reale: "Il primo anno a Cambridge mi sono occupata solamente di ricerca perché ero in maternità e l'università mi ha permesso di sospendere l'attività di docenza. Ora, invece, insegno Technology and Operations Management al primo anno dell'Mba. Gli studenti sono moltissimi e sono divisi in classi: prima delle lezioni c'è l'usanza di fare dei teaching meeting group con i colleghi del corso e alcuni senior faculty member in cui ci si confronta sul metodo di lavoro".



5

Francesca Cornelli / London Business School**La prima donna ordinario alla Lbs**

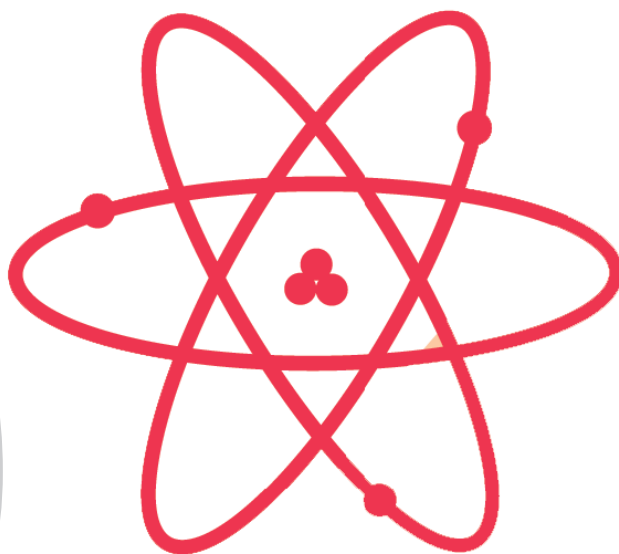
Francesca Cornelli è stata la prima donna a diventare professore ordinario alla London Business School, dove si occupa di finanza ed è direttore del Private Equity at Lbs, un istituto all'interno dell'università londinese che fa ricerca e organizza forum su temi inerenti al private equity, al venture capital, al crowdfunding. Laureata in Bocconi nel 1987, ha lavorato per un anno nell'ateneo milanese come assistente, poi, nel 1988 è andata ad Harvard per fare un Phd. "Con il job market ho ricevuto un'offerta alla London School of Economics. Allora non mi occupavo di finanza, ma intorno a me in molti erano interessati a questo ambito, fra cui anche Oliver Hart che era visiting alla Lse. Così ho deciso di provarci anch'io e mi sono fatta fare un'offerta dalla London business school". Convinta, però, che per occuparsi di finanza ad alti livelli fosse necessario andare negli Stati Uniti, Francesca Cornelli ha preso un'aspettativa per recarsi alla Wharton School in Pennsylvania e poi alla Fuqua School of Business della Duke University. Negli anni, è stata anche alla New Economic School di Mosca e alla Isb di Hyderabad, in India. Oggi i suoi spostamenti sono soprattutto verso la Cina e gli Emirati. "Ogni anno porto i miei studenti dell'Mba a Hong Kong o a Dubai per fargli vivere una global business experience. In quella settimana visitiamo aziende e incontriamo esponenti del settore delle startup per offrire ai ragazzi l'opportunità di conoscere da vicino quello che stanno studiando". Sempre in equilibrio fra teoria e pratica, la sua esperienza professionale va oltre la vita accademica: Cornelli, infatti, siede nel board di alcune aziende, fra cui Banca Intesa San Paolo e Telecom Italia. "La conoscenza derivata dal lavoro di ricerca mi consente di avere un'influenza diretta nell'ambito della finanza contemporanea, che espongono sotto forma di raccomandazioni e direttive". Nel 2016, inoltre, ha contribuito a creare l'Affect, il comitato dell'American Finance Association che ha l'obiettivo di promuovere la presenza femminile nella ricerca accademica nell'ambito della finanza.

**Gaia Narciso** / Trinity College Dublin**Ricerca che impatta sui Pvs**

"Quando mi sono laureata al Des in Bocconi era il 2000 e non avevo molto chiaro quello che avrei voluto fare della mia vita, così sono rimasta in università e ho iniziato a collaborare come assistente al corso di macroeconomia", racconta **Gaia Narciso**, professore associato al Dipartimento di economia del Trinity College Dublin. Da Milano alla London School of Economics, per un master, e poi di nuovo in Bocconi, per il dottorato. "A quel punto ho fatto il job market e sono arrivata al Trinity, era il 2007. A Dublino ho trovato un contesto accademico molto aperto a nuove iniziative: se hai un'idea ti danno l'opportunità di metterla in pratica. Io, per esempio, volevo fare un corso di development e il dipartimento mi ha messo in condizione di farlo. Il Trinity College, inoltre, è considerata la prima università irlandese e questo favorisce l'accesso ai fondi europei per la ricerca: capita, infatti, di essere contattati da atenei stranieri per unirli alle loro domande di finanziamenti".

Specializzata in economia dello sviluppo, Gaia Narciso lavora in paesi come il Vietnam e l'Uganda. In quest'ultimo, per esempio, si è occupata di un progetto che metteva in relazione l'equilibrio alimentare delle persone affette da Hiv e la loro produttività, con il conseguente impatto sull'economia locale.

"Seppur piccolo, il nostro dipartimento sta crescendo e due anni fa abbiamo creato la Trinity Impact Evaluation Unit (Time) con l'obiettivo di collaborare con le organizzazioni non governative che



operano nei paesi emergenti e in via di sviluppo. All'inizio non è stato semplice, le Ong non sembravano interessate al nostro contributo. Non ci siamo persi d'animo e abbiamo continuato a fare ricerca e a promuovere l'importanza di condurre valutazioni scientifiche d'impatto dei programmi, finché siamo riusciti a ottenere l'attenzione che desideravamo. Così, abbiamo deciso di darci un nome, ed è nato Time". Per farsi conoscere e attirare nuovi partner Time, che oggi conta sette membri e di cui Gaia Narciso è Director, ha organizzato una serie di eventi e ha in programma un calendario di workshop internazionali.



Giada Di Stefano / Hec Paris

Come si genera conoscenza in azienda. E nell'accademia

7 Studia il modo in cui viene generata conoscenza all'interno di un'azienda e condivisa all'esterno; nello specifico, analizza come le imprese concorrenti possano condividere informazioni nonostante ognuna sia motivata ad avere il proprio vantaggio competitivo. È **Giada Di Stefano**, professore associato nel dipartimento di Strategy and Business Policy all'Hec di Parigi. Laureata in Bocconi, nell'ateneo milanese ha conseguito anche il master, poi è andata a lavorare per L'Oréal. "L'ambiente aziendale era molto stimolante ma avevo la sensazione che non mi permettesse di occuparmi di temi di più ampio respiro; così ho scelto di tornare in Bocconi per fare il PhD". Poi, dall'Italia è andata a Parigi attraverso il job market: voleva entrare in una business school europea che desse importanza alla ricerca e avesse un orientamento pratico.



"Nella ricerca accademica ci sono fasi creative in cui nascono le idee e momenti in cui queste si finalizzano per portarle alla pubblicazione. Le nuove ispirazioni arrivano alle conferenze, dove si ricevono input da colleghi con background differenti, che trattano temi diversi e li affrontano con altre metodologie. Ma anche la vita di dipartimento è molto stimolante. Qui, ognuno è un profilo a sé e per poterci confrontare siamo costretti a fare uno sforzo di traduzione del nostro lavoro: questa condizione è un incoraggiamento a sviluppare una visione sempre più ampia". Nel passaggio dalla posizione di junior a quella di senior, Di Stefano ha dovuto modificare, soprattutto, i suoi rapporti di coautorship: "Nei primi anni di accademia mi occupavo del lavoro quotidiano sotto la diretta guida degli advisor, che hanno il compito di dare una guida alla ricerca. Oggi, invece, mi relaziono con ricercatori che hanno la mia stessa seniority e il lavoro viene suddiviso per competenze oppure si definisce un processo sinergico che coinvolge tutti gli autori allo stesso modo: in tal caso, passiamo intere giornate su Skype o FaceTime".

Magdalena Cholakova / Rotterdam SM
A casa in cinque nazioni

"Ho vissuto in cinque paesi diversi e oggi, ovunque vada, non mi sento mai straniera", racconta **Magdalena Cholakova**, assistant professor nel dipartimento di Strategic Management e Imprenditoria alla Rotterdam School of Management. Prima di arrivare nei Paesi Bassi, infatti, ha fatto il



phd in Bocconi e un MPhil in Organizational Behavior Management al Trinity College di Dublino. "Anche dal punto di vista degli studi, ho un'esperienza decisamente trasversale. Mi sono laureata in Psicologia cognitiva alla Jacobs University di Brema, in Germania, e questo tipo di formazione mi ha permesso di sviluppare un forte interesse per tutto ciò che riguarda le emozioni individuali, l'atto di prendere decisioni e i ragionamenti intorno a questo campo. Poi con il dottorato ho potuto applicare tali studi al settore aziendale e imprenditoriale". Cholakova, infatti, analizza quali sono i meccanismi cognitivi ed emotivi che consentono lo sviluppo di nuove idee e come si prendono decisioni in contesti d'incertezza, soprattutto

nella fase di creazione di un'impresa. "Ho scelto la Rotterdam School of Management perché è un'istituzione eccellente in termini di risorse e offre ottime opportunità di carriera accademica, oltre al fatto che il dipartimento in cui lavoro, composto da 35 persone, ha una forte propensione alla cultura dell'imprenditorialità e alla ricerca sperimentale". Determinante nella sua esperienza universitaria professionale è anche l'insegnamento, che nel 2014 le è valso il Professor of the Year Award: un riconoscimento istituito assegnato ai professori che ricevono le migliori valutazioni dagli allievi. "I nostri studenti sono molto stimolanti perché sono talentuosi e motivati. Come docente ho una responsabilità nei loro confronti e sono orgogliosa di poter contribuire a canalizzare il loro entusiasmo cosicché possano mettere in pratica idee imprenditoriali efficaci. Sono menti brillanti che cerco di ispirare e da cui ogni giorno imparo qualcosa".

Paola Giuliano / Anderson School of Management
Colleziona premi che danno visibilità

Da Los Angeles a New York per un anno sabbatico. Così **Paola Giuliano** ha sospeso temporaneamente la propria attività di insegnamento alla Ucla Anderson School of Management, dove è professore associato nel dipartimento di Global Economics and Management, per dedicarsi completamente alla ricerca. Con una borsa di studi è entrata alla Russel Sage Foundation, un centro di ricerca di New York che ospita scienziati appartenenti a diversi ambiti, dall'economia alla psicologia, fino alle scienze politiche: "Questa multidisciplinarietà è un valore perché mi consente di interagire con settori altrimenti inaccessibili". Dopo essersi laureata nel 1997 in Bocconi, ha fatto un phd a Berkeley: "Durante il dottorato molti professori mi hanno fatto dubitare riguardo ai modelli tradizionali dell'economia e questo mi ha consentito di sviluppare un approccio più creativo ai problemi ma, nello stesso tempo, mi ha portato a operare in un contesto ibrido, nell'intersezione fra sociologia, antropologia ed economia". Tale metodologia emerge da molti dei suoi lavori e anche da quello di cui si sta occupando attualmente, che studia le performance scolastiche degli immigrati di prima e seconda generazione. Nel 2004, Paola Giuliano ha ricevuto lo Young Economist Award: "Quel premio è stato importante soprattutto per il fatto che mi ha dato un'identità come ricercatrice e le persone hanno iniziato a collocarmi in un field più specifico". Negli anni successivi sono arrivati altri riconoscimenti fra cui l'Ipums Research Award, nel 2013, grazie a un paper sulla differenza dei ruoli femminili nelle società che un tempo impiegavano l'aratro rispetto a quelle che non lo utilizzavano. "Raramente i premi hanno un valore monetario ma, quasi sempre, danno visibilità alla ricerca, soprattutto se ci si occupa di temi considerati meno rilevanti". Giuliano è, inoltre, research associate al National Bureau of Economic Research, research affiliate at the Centre for Economic Policy Research di Londra e research fellow all'Institute for the Study of Labor di Bonn.



Simona Botti / London Business School

L'accademia come lavoro creativo

Studia i potenziali effetti negativi del fare scelte indipendenti in vari ambiti, fra cui quello medico, e la conoscenza come personale strumento di controllo della vita delle persone: "Oggi, per esempio, i test genetici consentono di sapere in anticipo a quali patologie l'individuo andrà incontro e io analizzo l'impatto che questo tipo di conoscenza può avere sulla felicità individuale". È **Simona Botti**, professore associato di Marketing alla London Business School. Il tema delle scelte non è circoscritto solamente ai suoi studi ma la riguarda personalmente. "Volevo fare l'attrice e mio padre, che non condivideva l'idea, mi ha spinto a iscrivermi in Bocconi. Così, senza saperlo, ho iniziato a percorrere quella che poi sarebbe diventata la mia strada professionale. Finita l'università ho ricevuto un'offerta da Ibm ma ho scelto di rimanere in Bocconi per fare l'assistente, mi sembrava un'esperienza più creativa. In quel momento, ho



cominciato a capire che quella nell'ambito accademico poteva essere la mia vita". Poi, per il dottorato, è riuscita a entrare alla University of Chicago: "Negli Stati Uniti mi sono trovata immersa in una realtà molto impegnativa, con persone di altissimo livello e mi sono messa a lavorare duramente, tirando fuori tutta quella determinazione che avevo imparato negli anni precedenti".

Concluso il Phd ha avuto un posto a Ithaca, alla Cornell University, finché nel 2007 è arrivata l'offerta da Londra.

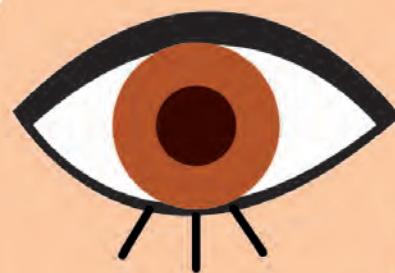
Oggi Botti fa ricerca sperimentale e l'innovazione tecnologica le permette di poter effettuare i suoi studi in maniera semplice ed economicamente vantaggiosa grazie a piattaforme online come MTurk che può sostituire la raccolta dati in laboratorio. "Per noi ricercatori, la grande rivoluzione dell'era digitale è nell'immediatezza con cui si possono collezionare dati e nella possibilità di divulgare il nostro lavoro attraverso la rete: questo, però, non deve rendere la ricerca commerciale e quindi meno interessante da un punto di vista puramente accademico".



LA RICERCA

Un'unità di ricerca sui gender studies

Attiva da gennaio 2015 e coordinata da **Paola Profeta** (nella foto), la [Dondena Gender Initiative](#) è una delle quattro unità di ricerca del Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali e politiche pubbliche della Bocconi. Forte di una trentina di ricercatori interni, membri esterni del network e pre-doc researchers, studia temi come la partecipazione femminile ai board, la flessibilità del lavoro e la leadership femminile.





È tipico e va tutelato. Ma nel nome dei

Per i giuristi il settore agroalimentare rappresenta una doppia sfida. Da una parte serve regolamentare il compito di tutelare i prodotti, dall'altra mediare tra le spinte nazionaliste e gli interessi europei. Ma

di Miriam Allena @

La regolazione europea in materia agroalimentare si è inizialmente sviluppata per eliminare le barriere alla libera circolazione delle merci e dei prodotti, in vista della creazione del mercato unico comunitario. Solo successivamente sono diventate rilevanti considerazioni di tutela dei consumatori: dapprima sotto il profilo della sicurezza alimentare, in seguito, sotto quello dell'attendibilità delle provenienze geografiche e dei diritti di proprietà intellettuale collegati.

Specialmente sotto questo secondo profilo si coglie il ruolo e l'importanza di quelli che la più recente normativa europea chiama gruppi di produttori, vale a dire le associazioni di produttori e trasformatori incaricate della tutela delle denominazioni geografiche (Dop, Igp) e, in ge-



MIRIAM ALLENA
Assistant professor presso
il Dipartimento
di studi giuridici
della Bocconi

nerale, della salvaguardia della qualità, notorietà e autenticità dei prodotti agroalimentari.

→ TRA PUBBLICO E PRIVATO

Ricorrendo a tali soggetti privati la pubblica amministrazione riesce a coniugare il naturale interesse dei produttori a valorizzare le caratteristiche e le tipicità dei loro prodotti con l'interesse dei consumatori a essere correttamente informati su tali profili. Ciò peraltro, e qui sta la particolare convenienza di questa scelta organizzativa, senza che la collettività si assuma, almeno direttamente, il costo di tale tutela.

Tutto ciò pone nuove sfide al giurista, in particolare allo studioso del diritto pubblico e amministrativo, visto che una tipica attività di regolazione (la tutela dei prodotti tipici) viene delegata a soggetti privati (nella nostra tra-



IL PAPER

La legislazione Ue e le opportunità per l'Italia

European Food Law Regulation: which opportunities for Italy? raccoglie i risultati di una ricerca, presentata in un convegno, alla quale hanno partecipato diversi giovani studiosi italiani, tra cui numerosi bocconiani: **Miriam Allena, Aura Berton, Carlo Rossi Chauvet, Lorenzo Cuocolo, Francesco Gallarati, Pasquale Pantalone, Scilla Vernile.**



consumatori

are l'attività dei consorzi a cui è demandato sempre guardando alla sicurezza

dizione, ai consorzi di tutela dei prodotti tipici). Occorre allora evitare che chi si rapporta con questi soggetti si ritrovi sfornito delle tradizionali garanzie pubblicistiche che circondano l'esercizio dell'azione amministrativa. Sicché, a fronte di un potere privato che in molti casi è altrettanto unilaterale e imperativo, è necessario assicurare quantomeno le tradizionali garanzie di trasparenza e di partecipazione, ma anche di tutela giurisdizionale. Il riferimento è, in particolare, alla possibilità per gli interessati (e per gli eventuali terzi) di impugnare questi atti/delibere di fronte al giudice amministrativo il quale può offrire una tutela reale di carattere eliminatorio (può cioè annullare la delibera) e non solo risarcitorio «per equivalente».

L'analisi della disciplina e del ruolo dei gruppi dei produttori consente peraltro di guardare, sia pure da una

prospettiva particolare, al tema più generale dei rapporti tra tradizioni nazionali e Ue. In particolare, si tratta di trovare una giusta misura tra la necessaria valorizzazione delle energie imprenditoriali locali (di cui è manifestazione il prodotto tipico) e le esigenze più generali, per esempio di tutela del mercato e della salute dei consumatori, di cui l'Unione europea è portatrice.

→ BILANCIARE NAZIONALISMI E SFIDA EUROPEA

Sotto il primo profilo, occorre chiedersi fino a che punto la cooperazione tra imprese nell'ambito dei consorzi di tutela dei prodotti tipici sia compatibile con l'autonomia delle scelte imprenditoriali pretesa dal diritto europeo e nazionale della concorrenza. In specie, l'affidamento di pubbliche funzioni a soggetti che hanno un interesse particolare potrebbe determinare un rischio di sviamento dal perseguimento degli interessi pubblici per finalità anticoncorrenziali (tipico è il caso delle restrizioni quantitative alla produzione). Non a caso, lo Stato moderno ha superato l'organizzazione pubblica corporativistica: le corporazioni medievali esercitavano infatti una serie di pubbliche funzioni, ma nell'interesse economico dei consociati, più che della società nel suo complesso. Sotto il secondo profilo, è noto che l'esigenza di tutela delle tradizioni locali entra spesso in conflitto con la normativa a tutela dell'igiene dei prodotti alimentari: la specialità e il valore dei prodotti tipici agroalimentari risiedono infatti in molti casi (anche) in processi produttivi antichi che sono difficilmente conciliabili con le regole e gli standard fissati a livello europeo. Sicché, in un momento storico nel quale il progetto europeo attraversa una crisi profonda ed emergono un po' ovunque rivendicazioni di carattere nazionalista, la vera sfida diviene quella di trovare nuove soluzioni che consentano di superare la percezione della legislazione alimentare europea come limite alla creatività e alle opportunità di sviluppo e di sopravvivenza delle tradizioni locali. ■



di Andrea Resti @

Secondo l'Eba il danno patrimoniale per le prime 51 banche europee può arrivare a 71 miliardi di euro. Un fenomeno, quello dei comportamenti scorretti, che è andato aumentando. Ma che può essere fermato puntando non solo sulle multe ma anche mettendo in campo strumenti preventivi. A partire dal whistle blowing

Come crescono le sanzioni per cattiva co

A partire dalla crisi del 2007-2009 le banche hanno sperimentato un'esplosione dei cosiddetti rischi di condotta, che riguardano le perdite derivanti dalla fornitura scorretta di servizi finanziari (come la vendita di prodotti inadatti, la manipolazione dei mercati, la violazione di regole fiscali o antiriciclaggio). A ciò hanno concorso sia le regole più severe emanate dopo la crisi, sia la maggiore consapevolezza maturata da autorità e consumatori.

Secondo l'Eba, Autorità bancaria europea, i rischi di condotta, in uno scenario avverso, potrebbero produrre un danno patrimoniale di 71 miliardi di euro alle prime 51 banche europee nel prossimo triennio (con 15 banche colpite per più di un miliardo l'una). Un questionario inviato a 38 grandi intermediari indica che il 44% degli intervistati ha pagato più di mezzo miliardo in risarcimenti e multe a partire dal 2007. Sulla base di notizie di stampa (riclassificate dalla Cccp Research Foundation, un ente specializzato in rischi di condotta), questo genere di costi è cresciuto fortemente in Europa nel 2011-2015 e le riserve appostate in bilancio dalle banche dimostrano che ci si attende un ulteriore incremento; grandi istituti come Bnp Paribas e Deutsche bank hanno già superato la soglia dei 10 miliardi.



ANDREA RESTI
Professore associato
del Dipartimento di
finanza della Bocconi

Chi scrive, in qualità di consulente per la vigilanza bancaria del Parlamento europeo, ha esaminato alcuni dati riservati delle banche italiane, verificando che, se le istituzioni più grandi generano le maggiori perdite in assoluto, sono gli intermediari medio-piccoli quelli più vulnerabili in percentuale dei propri attivi. Inoltre, le banche destinate a essere oggetto di procedure di risoluzione o di altri supporti straordinari pubblici o privati sono quelle che mostrano un'incidenza tangibilmente più elevata dei rischi di condotta, e ciò anche negli anni iniziali dell'analisi, quando gli interventi straordinari dovevano ancora avere luogo.

→ AGIRE EX POST NON BASTA

I rischi di condotta sono spesso associati a fenomeni che riguardano contemporaneamente più banche, come la manipolazione dei tassi o la vendita di prodotti inadatti al profilo di rischio dei consumatori. Questo fa sì che, una volta scoperto il fenomeno, multe e risarcimenti possano colpire contemporaneamente un'ampia porzione del sistema bancario, dando origine a un rischio sistemico per la tenuta dell'intero settore. Vi è inoltre il pericolo che le perdite dovute a condotte scorrette vengano trasferite ai consumatori rincarando i prezzi, o si traducano in tagli



ndotta. E come dire stop al malcostume

all'occupazione, o dividendi più modesti pagati agli azionisti (inclusi i piccoli risparmiatori).

Di conseguenza, se è vero che le sanzioni pecuniarie e penali possono svolgere un ruolo positivo, nel momento in cui scoraggiano ulteriori violazioni future e recuperano alla collettività i profitti ottenuti ingiustamente, la repressione ex post dei comportamenti scorretti non può rappresentare l'unica risposta. È necessario perseguire anche un ampio ventaglio di azioni preventive.

→ REGOLE CHIARE CONTRO LE ZONE GRIGIE

Ne sono esempio il migliorare la qualità della governance bancaria, rafforzando i requisiti imposti agli amministratori in termini di conoscenze tecniche e indipendenza sostanziale, e l'impedire meccanismi di remunerazione variabili che incoraggiano (o tollerano) pratiche commerciali inappropriate, assegnando bonus in proporzione alle sole commissioni di collocamento iniziali, anche in presenza di prodotti di investimento a lungo termine. O ancora l'incoraggiare il così detto whistle blowing, una pratica con cui dipendenti, fornitori e amministratori di una banca possono segnalare alle autorità comportamenti scorretti, ricevendo in cambio l'anonimato e la tutela da possibili ritorsioni. Infine, rendendo più chiare le rego-



IL RAPPORTO

Un'analisi per il Parlamento Ue

Andrea Resti ha affrontato il tema delle sanzioni per i rischi di condotta delle banche in un working paper pubblicato nella collana In-Depth Analysis del think-tank del Parlamento europeo. Il think-tank si propone di fornire ai membri del Parlamento europeo e ai loro staff materiali utili al loro lavoro. Il paper di Andrea Resti è intitolato *Fines for misconduct in the banking sector - what is the situation in the EU?*

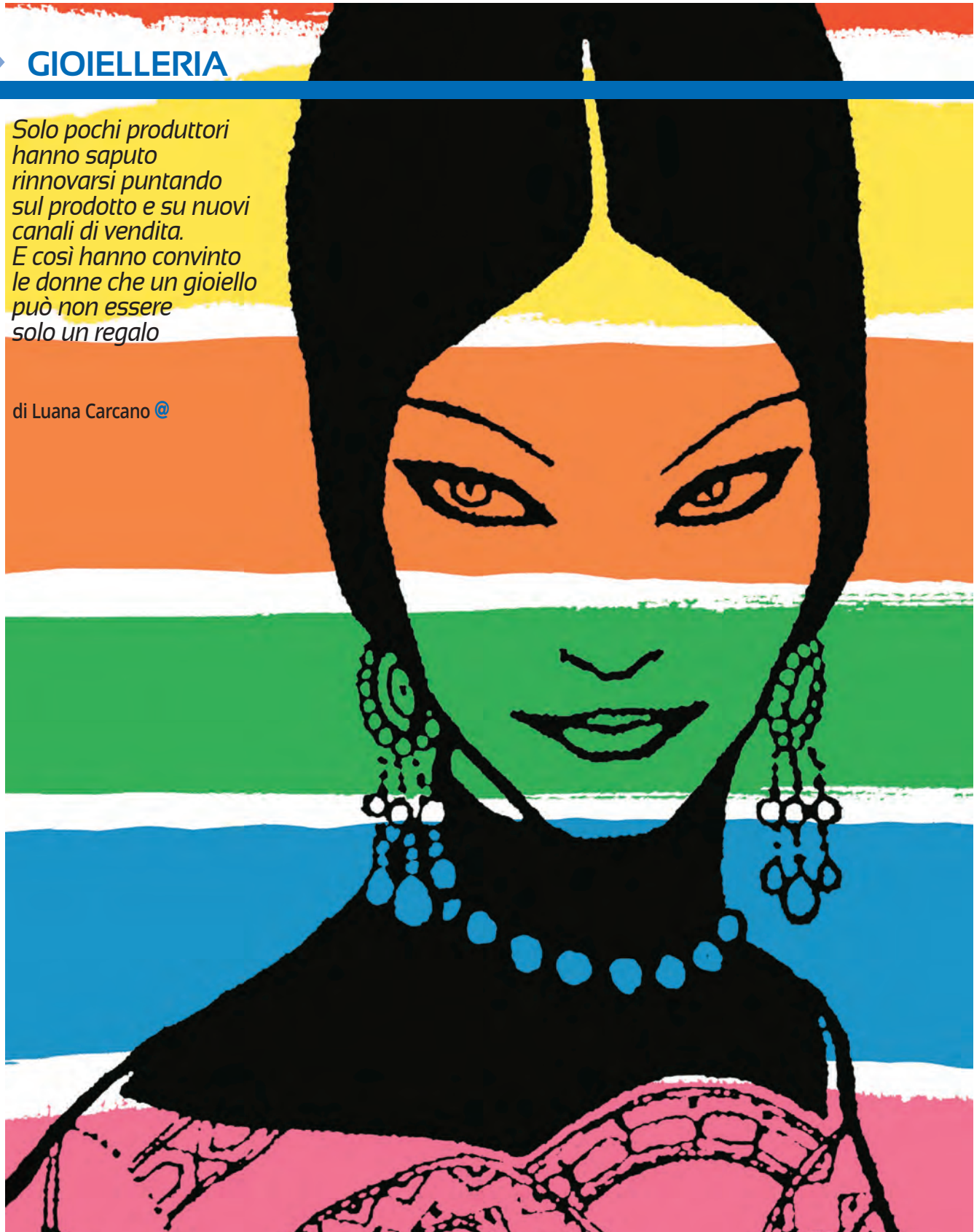


le, così da impedire la presenza di zone grigie che danno luogo a comportamenti considerati accettabili per anni, quindi sanzionati con severità solo dopo che erano stati adottati da una vasta porzione del sistema bancario. ■



Solo pochi produttori hanno saputo rinnovarsi puntando sul prodotto e su nuovi canali di vendita. E così hanno convinto le donne che un gioiello può non essere solo un regalo

di Luana Carcano @



Quel (prezioso) oggetto del desiderio

Il settore del gioiello italiano rappresenta una punta di diamante del made in Italy. Dopo anni di supremazia nell'export mondiale di monili preziosi, nell'ultima decade, ha ceduto le posizioni di leadership a India e Cina, che possono vantare una tradizione di tutto rispetto nella produzione di preziosi e una filiera, dalle miniere ai punti vendita, praticamente integrata. Ancora saldamente nella top ten dei paesi esportatori, l'Italia può contare su un fatturato complessivo di circa 7,8 miliardi di euro nel 2016, realizzato da circa 25 mila imprese di medio-piccole dimensioni, per un totale di 75 mila addetti. Il calo della domanda mondiale di oro ha condizionato l'andamento dell'export che ha perso, dati Club degli orafi Italia, circa 300 milioni di euro, per assestarsi su valori simili a quelli del 2012, con cali in quasi tutti i principali mercati di sbocco (Svizzera, Emirati Arabi Uniti, Hong Kong e Stati Uniti). È stato il mercato interno a supportare la crescita del fatturato nello scorso anno, in controtendenza rispetto al passato.

Ma, ancor più che sui mercati esteri, è nella mente delle donne che il gioiello deve sempre di più riconquistarsi uno spazio tra gli oggetti del desiderio femminile.

Non che non sia un oggetto desiderato, anzi: è solo che, in genere, si preferisce riceverlo in dono, tanto che la stagionalità delle vendite di monili, con picchi in corrispondenza di determinate ricorrenze, è ben nota agli addetti ai lavori e ben poco variata nel corso degli ultimi decenni.

L'acquisto per auto-gratificazione, magari d'impulso, o come investimento personale, trova, invece, ancora poca diffusione non solo in Italia, ma anche negli Stati Uniti, principale mercato al mondo.

Perché? Certo non per mancanza di varietà nell'offerta e, probabilmente, neanche solo per una questione di capacità di acquisto. Potrebbe essere invece anche un fatto culturale. Il segmento parallelo degli accessori moda è in continua espansione e cattura l'attenzione delle clienti con oggetti che abbinano materiali non consueti (titanio, legno, plastica) con colori e stili che seguono il trend della stagione. Il canale digitale su cui queste realtà si muovono da protagoniste sta contribuendo alla diffusione dei loro prodotti e alla conoscenza dei marchi, e riesce a coinvolgere anche il pubblico dei Millennials.

Al contrario, il mondo dei preziosi si divide fra chi ha puntato con successo sulla creatività e sul design e chi invece si dibatte nel limbo del classicismo senza originalità. Tendono a essere pochi i primi e ben più numerosi i secondi. Una pletora di aziende che offrono oggetti scarsamente differenziati e che si ritrovano, per ironia della sorte (o meglio delle decisioni prese), a competere fra di loro sulla base delle condizioni commerciali di vendita, in uno dei business per eccellenza del lusso, ove il prezzo non dovrebbe essere la variabile competitiva prioritaria.

L'apertura di boutique monomarca non è un'opzione prati-



LUANA CARCANO
Docente di strategy and entrepreneurship di SDA Bocconi School of Management

cabile da tutte le realtà, per svariate ragioni, inclusi gli investimenti necessari, e molte, troppe, aziende si affidano a una distribuzione indipendente e specializzata spesso affaticata dalle condizioni di mercato e poco propensa a offrire un'esperienza d'acquisito unica nel proprio punto vendita. Le vendite online sono ancora poco sviluppate nel Vecchio Continente, mentre in Usa realtà quotate con successo a Wall Street dimostrano come si possa creare, sul canale digitale, esperienze e personalizzazione anche per prodotti di prezzo medio unitario non irrilevante.

Per convincere una donna a gratificarsi con un anello o un paio di orecchini invece che con una borsa o un paio di scarpe bisognerebbe puntare sull'originalità (del prodotto, del posizionamento o dell'esperienza) uscendo dagli schemi consueti, e ormai desueti, del settore per farsi riconoscere e apprezzare. Chi saprà reinventarsi riuscirà a conquistarsi uno spazio di mercato. Per tutti gli altri, invece, sarà pura lotta per la sopravvivenza. ■



IL MASTER

Cinque città per studiare il lusso

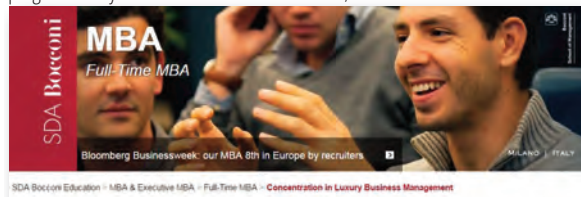
L'Emilux, Executive master in luxury management di SDA Bocconi in partnership con la Business School francese Essec, è dedicato a un settore con prospettive di crescita internazionali e richiede sempre maggiore creatività, innovazione e capacità manageriali. I partecipanti seguiranno i corsi in cinque sedi: Parigi, Milano, Dubai, Singapore e Mumbai. Le selezioni chiudono il 30/6.



L'MBA

A scuola con Gucci, Lvmh e Valentino

Al mondo del lusso è dedicato anche uno specifico focus (concentration) del programma di studio dell'Mba full-time di SDA Bocconi School of Management: si chiama Luxury business management (Lbm) e, tra le poche concentration dedicate al mercato del lusso presenti nei corsi degli Mba internazionali, offre ai partecipanti la possibilità di approfondire questi temi attraverso attività sul campo, progetti e study tour in collaborazione con Gucci, Lvmh e Valentino.



o che non sa puntare sull'originalità



La mossa vincente dell'uomo solo al comando

Il talento del fondatore e la sua gestione assicurano performance migliori soprattutto se il potere non è condiviso con altri parenti. Ma come preservare questi risultati anche dopo?

di Mario Amore @

Bernardo Caprotti è stato un lungimirante imprenditore in grado di creare un impero nel settore della distribuzione in Italia. Insieme alle sue uniche capacità imprenditoriali, ha fatto molto discutere anche il livello di complessità nel passaggio generazionale all'interno del gruppo Esselunga, caratterizzato da aspri scontri familiari e perfino battaglie legali. Ma i casi di conflitto e di successione difficile si moltiplicano. Qualche tempo fa all'imprenditrice della società Gilardoni di Mandello è stata vietata da un giudice la guida della società per presunti comportamenti violenti con i dipendenti. In casa Luxottica, Leonardo Del Vecchio si dibatte da anni con un caso di transizione complicata.

Sono molte le aziende che, se da un lato beneficiano dello straordinario contributo manageriale dei fondatori in termini di motivazione e talento individuale, d'altro canto faticano a gestire il passaggio generazionale nel momento in cui il fondatore decide di passare la posizione di comando all'interno della famiglia o all'esterno.

La letteratura in materia fornisce robuste evidenze empiriche sull'ottima redditività delle aziende gestite dai fondatori. Per esempio, le analisi di Villalonga e Amit sul campione di aziende americane *Fortune 500* indicano che le aziende familiari con fondatori in posizioni chiave al vertice (amministratore delegato o presidente del board) performano meglio delle aziende non familiari. Al contrario, le aziende familiari gestite dagli eredi del fondatore performano significativamente peggio delle aziende non familiari.

→ LO STILE NON È EREDITARIO

Tuttavia, alcune importanti condizioni devono essere rispettate per far emergere tale effetto positivo dei fondatori sulle performance aziendali. In particolare, i colleghi Miller, Le-Breton-Miller, Lester e Cannella dimostrano che affinché l'azienda prosperi occorre che il fondatore sia il solo membro al comando. In altre parole, l'effetto dei fondatori sulle performance azienda-



MARIO AMORE
Assistant professor
presso il Dipartimento
di management
e tecnologia della
Bocconi





LA RICERCA

In Bocconi la cattedra AldAF-EY mette le aziende familiari sotto la lente

In Bocconi è stata istituita la Cattedra AldAF-EY, i cui obiettivi sono la ricerca, l'insegnamento e la realizzazione di iniziative istituzionali legate al tema delle aziende familiari. Dal 2007 realizza l'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane. La Cattedra è membro dell'Ifera, International family enterprise research academy, e collabora con il Fbn, Family business network.



li scompare quando altri membri familiari sono presenti al vertice dell'azienda (anche nel caso di aziende di prima generazione).

Questi risultati suggeriscono come i fondatori abbiano uno stile di gestione molto peculiare, difficilmente trasferibile ad altri membri della famiglia e che mal si concilia con modelli di leadership collegiale. In effetti, malgrado i buoni risultati di gestione discussi sopra, studi recenti dimostrano che le aziende gestite da fondatori presentano pratiche manageriali di qualità inferiore se paragonate, per esempio, ad aziende a proprietà diffusa o controllate da fondi di private equity.

→ LA PIANIFICAZIONE È LA SOLUZIONE

In sintesi, abbiamo una fondamentale ambivalenza nella figura dei fondatori per la vita delle aziende. Da un lato, la loro visione manageriale e il loro talento si manifestano in performance finanziarie di successo; da un altro lato, la loro centralità e il loro unico stile di gestione complicano i processi di passaggio di potere al vertice. Sappiamo bene che il primo passaggio generazionale rappresenta forse il processo più critico per tutte le aziende familiari. Occorre quindi chiedersi cosa possono fare le aziende per assicurarsi di preservare gli ottimi risultati ottenuti dai fondatori in seguito alla necessità o alla volontà di questi ultimi di lasciare il potere.

Meccanismi di buona corporate governance, come per esempio la presenza di consiglieri non familiari nel consiglio d'amministrazione, e una pianificazione adeguata della successione possono certamente facilitare una corretta gestione di questo processo che determina a tutti gli effetti se l'azienda familiare continuerà a prosperare negli anni, o se sarà destinata a scomparire o a essere venduta. ■



Non è mai troppo presto: gli ambas

Hanno cominciato in pochi, alcuni anni fa, per fare da ponte tra i colleghi studenti e gli alumni della Baa. Oggi gli studenti ambassador on campus dell'associazione sono una trentina, di modo tale da potersi passare le consegne durante gli scambi curriculari all'estero. Il range delle loro attività si è sviluppato negli anni, con una chiara finalità: “Non dover più spiegare, in futuro, i motivi per i quali è importante iscriversi all'associazione degli alumni quando si è ancora studenti. Vorrà dire infatti che verrà loro naturale farlo, così come avviene nelle università americane”, dice una di loro. Un obiettivo al quale gli ambassador lavorano alacremente sotto la guida, dal 2015, dell'attuale vicepresidente on campus **Bianca Maria Bettoli**, al secondo anno della laurea magistrale in International management. “Quando ho cominciato, gli studenti iscritti alla Baa erano parecchi, ma avevano poca consapevolezza

di cosa l'associazione potesse fare per loro, soprattutto sul fronte del networking. Abbiamo lavorato molto per questo e abbiamo dato vita a diversi progetti per avvicinare gli studenti al mondo degli alumni”. Tra questi, “il collegamento con i chapter leader della Baa in giro per il mondo, ai quali forniamo la lista degli studenti in scambio presso le loro città, di modo tale che possano coinvolgerli nelle attività. A oggi sono circa 700 gli studenti che hanno usufruito di questi contatti”.

È proprio il networking uno dei punti di forza su cui battono gli ambassador e, allo stesso tempo, una delle attività che più sta lasciando traccia nella loro esperienza personale. “Ci sono numerosissime possibilità per entrare in contatto con professionisti, dai dinner speech agli incontri con i cfo organizzati dal Topic group Baa dedicato. Si tratta di occasioni molto interessanti per gli studenti”, spiega **Davide Paliaga**, al primo

anno della magistrale in Management in inglese e double degree con St. Gallen, in Svizzera. “Sono ambassador da novembre

2016, un'esperienza che mi sta insegnando tanto di come funziona l'università e che sta aumentando il mio

fundraising news

L'MBA 35 FINANZIA UNA BORSA PER MARCO

Quando, a novembre scorso, è venuto a mancare dopo una lunga malattia **Marco Alessandrini**, i suoi compagni della classe 2009-2010 dell'Mba full-time (Mba 35) hanno subito pensato che fosse giusto ricordare con un gesto tangibile quel compagno che aveva lasciato in loro un ricordo indelebile. Insieme a SDA Bocconi School of Management e ai colleghi di lavoro di Marco presso Alvarez & Marsal, la classe è riuscita nell'intento di mettere insieme i fondi necessari a coprire [una borsa di studio per l'Mba full-time, da dedicare alla memoria dell'amico](#).

Sessantuno, in totale, le donazioni raccolte: “Quando abbiamo saputo che Marco non c'era più, **Mario Buffo** ed io ci siamo fatti promotori di questa iniziativa in qualità di class leader”, spiega **Francesco Arduini** – che oltre all'Mba si è laureato in Bocconi nel 2004 in Economia e legislazione d'impresa e oggi è responsabile del controllo di gestione di SDA Bocconi. “Marco aveva dignità, coraggio, volontà e saggezza. È stato veramente difficile accettare la sua perdita. Crediamo che fornire una scholarship per un giovane talento promettente sia il modo migliore per ricordare Marco e per far vivere la passione e il senso di appartenenza che aveva contraddistinto il nostro percorso di studi all'Mba”. [Qui il bando della borsa](#).





ssador

senso di appartenenza". Perché, come aggiunge, "non siamo qui solo per studiare, ma per crearci anche un network". Come ambassador, Davide si è occupato in particolare di redigere una guida per i suoi futuri colleghi. "Quando sei uno studente, senti dire che non ti renderai conto di quanto sia importante creare un network di contatti e mantenere il legame con l'Università finché non lo farai", racconta **Letizia Castellano**, al primo anno del biennio in Economics and management of government and international organizations. "È vero, l'ho capito a pieno quando sono diventata ambassador lo scorso dicembre. Soprattutto, ho compreso quanto sia utile poter usufruire di tutte le agevolazioni senza aspettare di essere laureata". In questi mesi, per il gruppo, Letizia si è occupata di coordinare la partecipazione alla Milano Marathon degli ambassador e promuovere la raccolta fondi: "E così sto impa-

BOCCONIANI IN CARRIERA

✓ **Giorgio Gobbi** (laureato in Economia aziendale nel 1987) è stato nominato analyst di Tikehau Capital. Proviene da Bnp Paribas Cib.

✓ **Manuel Pozzi** (laureato nel 2000 in Economia e legislazione per l'impresa) è il nuovo investment director di M&G Investments. Pozzi ha lavorato in Banca Passadore e Banco Desio.

✓ **Igor Rubbo** (laureato in Economia aziendale nel 1993) è il nuovo direttore generale dell'Usi della Valle d'Aosta. Era coordinatore del Dipartimento sanità, salute e politiche sociali.

rando anche a fare fundraising, attività che non avevo mai fatto prima".

Caterina Laurenzi è una delle veterane del gruppo, essendo ambassador dalla fine del 2015: "Faccio parte dell'area comunicazione per informare gli studenti non solo sugli eventi, ma anche sui valori dell'associazione", spiega la giovane al secondo anno di Management. "Abbiamo [una nostra pagina Facebook](#) e collaboriamo con i media studenteschi dell'Università per seguire gli eventi". Anche Caterina è affascinata dal bagaglio di contatti che le sta lasciando questa esperienza: "A me piace molto il design e in questi mesi ho avuto la possibilità di confrontarmi con diversi professionisti, giovani e senior, e di ricevere dritte utili".

Degli ambassador, alla fine, emerge tutta l'energia. La conferma arriva da Bianca: "Vedo che sono entusiasti degli obiettivi che stiamo portando avanti. Quando finirà il mio mandato porterò con me la consapevolezza di aver fatto qualcosa per l'Università e di averne fatto parte non solo come studentessa".

Expat / Julia Dunbar

DA BUCAREST ALLA CALIFORNIA VIA MILANO

Dalla Romania all'Italia e poi alla conquista dell'America, in particolare il mito California, ma sempre con Milano nel cuore. **Julia Dunbar** è oggi titolare di due attività a San Francisco, il Dunbar Law Group, studio di avvocatura che si occupa in particolare di casi legati al tema dell'immigrazione, e il Tax Tiger, che invece aiuta i cittadini a negoziare il proprio contenzioso fiscale con il governo.

"Gran parte del mio successo professionale", spiega Julia, "lo devo alla Bocconi, dove ho frequentato il Master Cega, un predecessore dell'Mba, nel 1994. Studiare qui mi ha aperto la mente, mi ha insegnato come approcciare un problema e come risolverlo. E mi ha dato anche il coraggio di aprire le mie attività". Julia, che nel 1987 ha conseguito il Bachelor of science presso l'Università di Bucarest, dopo il Cega ha cominciato a lavorare a Milano, alla Taiver srl, poi nel



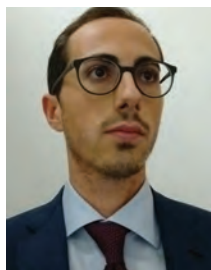
Julia Dunbar

1996, dopo essersi sposata, è volata con il marito negli Stati Uniti, prima tappa Little Rock, Arkansas. "Ho lavorato in uno stabilimento della Pirelli, poi ho deciso di riprendere a studiare e mi sono laureata in giurisprudenza alla University of Arkansas nel

2006". Una laurea che è stato il viatico a quello che sarebbe stato il suo futuro professionale, prima a Phoenix, in Arizona, quindi in California, dove vive tuttora a Napa, una zona che per conformazione territoriale e abitudini le ricorda molto l'Italia, la Toscana in particolare: "In California, dove per altro sono stata una delle pochissime straniere ad avere ottenuto la licenza per praticare l'avvocatura, mi trovo molto bene e immagino il mio futuro proprio qui, dove sono anche nati i miei due figli. Anche se in Italia torno spesso". Per quanto riguarda il lavoro, Julia, che ha anche conseguito un master in Transnational Business alla McGeorge School of Law di Sacramento, non ha dubbi nell'indicare negli Stati Uniti il luogo ideale: "Ho lavorato anche a casi importanti", dice, "uno fra tutti Samsung contro Apple, ma in generale è proprio l'ambiente americano che avvantaggia chi, come me, parla altre lingue".

Fabio Zocchi a caccia di dati sugli investimenti alternativi

Un enorme database che aggrega e distribuisce dati originali su fondi e società di investimento specializzate negli "alternative investments", ossia investimenti finanziari non quotati e illiquidi (come i fondi di private equity & venture capital, real estate, hedge fund, fondi infrastrutturali e in energie rinnovabili). Si chiama Alidat e **Fabio Zocchi**, il suo fondatore, ha cominciato a lavorarci quando stava preparando la tesi di laurea, nel 2011, per l'Msc in Finance. "Si trattava di una tesi sul private equity", racconta Fabio, "e la grande difficoltà fu l'esiguità dei dati disponibili e la loro difficile reperibilità. Mi rimboccai le maniche e lì nacque una primissima, rudimentale, versione di Alidat". Il lavoro di Fabio ebbe un impulso decisivo quando conobbe **Andrea Ardemani**, che sarebbe diventato suo socio nell'impresa, con competenze più tecnologiche e informatiche. "Nel 2015 abbiamo cominciato a lavorare più intensamente su una demo e nel 2016 abbiamo costituito la so-



Fabio Zocchi

cietà". A circa un anno di distanza, Alidat è una realtà emergente e per certi versi unica nel panorama finanziario non solo italiano. "Ci sono altri player che offrono un servizio simile, ma noi ci differenziamo per un algoritmo in grado di raccogliere in modo automatico i dati, sgravandoci dal lavoro manuale", spiega ancora Fabio. "Attualmente copriamo circa 2 mila fondi, abbiamo creato un profilo completo di circa 500 società che li gestiscono e possediamo un catalogo di informazioni e statistiche, circa 250 mila, sull'evoluzione del cash flow di questi fondi, le misurazioni di performance e altro ancora". I primi clienti sono arrivati, e sono anche internazionali. "Siamo approdati su mercati interessanti come New York, il Regno Unito, la Svizzera", continua Fabio Zocchi, "ma una cosa che ci ha fatto molto piacere è che Alidat è stata ufficialmente adottata nell'ambito del Master in Corporate Finance in SDA Bocconi, diretto da **Alberto Dell'Acqua**, il docente con cui mi sono laureato".

UNA BORSA PER MANAGER PUBBLICHE DEI PVS

Aumentare la presenza femminile nel settore pubblico dei paesi in via di sviluppo. E' questo l'obiettivo di un progetto nato nell'ambito del Master in public administration di SDA Bocconi School of Management per consentire a una donna proveniente da uno dei paesi del sud del mondo, attraverso una scholarship, di frequentare la prossima edizione del Master. L'iniziativa, denominata Mpa Scholarship Fund, consiste in una borsa di studio di 50 mila euro a copertura dei costi di iscrizione e di mantenimento, ed è stata promossa dagli studenti della classe attuale, che hanno lavorato a tutte le fasi del progetto dall'ideazione alla raccolta dei fondi tra gli alumni, aziende e fondazioni, con il supporto della faculty SDA. L'Mpa, lanciato l'anno scorso e disegnato appunto per potenziare le competenze specialistiche dei manager pubblici, è un programma della durata di un anno, in inglese.

Intervista / Valentina Salmoiraghi

A SINGAPORE A TUTELA DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE

Sempre in viaggio in Asia in difesa dei diritti di proprietà intellettuale delle aziende europee. **Valentina Salmoiraghi**, laurea in giurisprudenza in Bocconi nel 2006, chapter leader Baa a Singapore, è Ip business advisor del progetto South-east Asia Ipr Sme Helpdesk, nome complesso che descrive un progetto finanziato dall'Ue, che supporta le pmi degli stati membri nella tutela dei diritti legati ai loro marchi, brevetti e know-how. Svolge questa attività a Singapore dal 2014, dopo nove anni trascorsi a Pechino.

→ **Cos'è un Ip business advisor?**

È il legale interno del progetto. In particolare, fornisco informazioni e consulenza alle aziende e metto a punto training per queste e per le rappresentanze diplomatiche dei paesi dell'Unione. Inoltre, curo i rapporti con le Camere di commercio e le Agenzie per lo sviluppo: un'attività di supporto all'internazionalizzazione delle imprese europee nel sud est asiatico.

→ **La tutela dei diritti di proprietà intellettuale è tema complesso. Quanto lo è in Asia?**

Le aziende che si avvicinano all'Asia sono spesso carenti di informazioni sulla legislazione locale e ciò si riflette nella mancanza di una strutturata integrazione dei diritti di proprietà intellettuale nella loro strategia di business. Il progetto, di conseguenza, è importante proprio per aiutare le aziende a tutelarsi prima di arrivare in questi paesi o a massimizzare gli investimenti soprattutto in tema di innovazione.

→ **Com'è fare il legale a Singapore?**

La professione ha standard diversi dai nostri, ma Singapore è sempre stata esposta ad investimenti internazionali e pertanto anche la professione legale riflette questa molteplicità di aspetti. In Europa probabilmente abbiamo una sensibilità diversa e più onnicomprensiva rispetto alla professione, siamo forse più in grado di pensare fuori dagli schemi. Abbiamo una tradizione giurisprudenziale storica che loro non hanno. Gli anni in Asia mi hanno insegnato, oltre alla pazienza, anche la capacità di guardare le cose da prospettive diverse.

→ **Quello della città-stato è un ambiente molto competitivo?**

Decisamente. Anche perché Singapore è un hub per la regione e tutte le grandi aziende hanno qui il loro headquarter regionale incluso il dipartimento di affari legali.

→ **E riguardo alla vostra attività di chapter?**

I nostri alumni lavorano in diversi settori, soprattutto banche d'affari, o come manager di aziende italiane o internazionali. La necessità è in primis il consolidamento della massa critica di iniziative di interesse comune. Vogliamo creare appuntamenti di networking più informale e almeno una cena a quadrimestre sui temi di interesse per la nostra comunità, coinvolgendo rappresentanti della business community locale o internazionale.



Valentina Salmoiraghi



L'Europa che naviga a vista

La crisi dell'euro ha portato a un sovvertimento sismico nella distribuzione del potere all'interno dell'Europa. A partire dai problemi finanziari che hanno afflitto in modi e misure diverse Grecia, Irlanda, Spagna, Italia e altri paesi dell'eurozona, è venuta allo scoperto una guerra fra differenti filosofie economiche, quella tedesca e quella francese.

Alla prima fanno riferimento Austria e Finlandia (con Slovacchia e Polonia che sembrano più tedesche dei tedeschi), mentre la Francia è a volte vista come campione dell'Europa mediterranea. Uno scontro di idee e di ricette: regole vs. discrezionalità, responsabilità vs. solidità,

riietà, austerità vs. stimoli alla crescita.

“Queste differenze” si legge in *La battaglia delle idee. Alle radici della crisi (e del futuro) dell'Euro* (UBE 2017; 560 pagg.; 35 euro), di **Markus Brunnermeier, Harold James e Jean-Pierre Landau**, “avevano avuto un ruolo importante già a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta, durante i negoziati di Maastricht. È stata proprio la crisi finanziaria globale a riaccendere il dibattito”.

I paesi creditori e debitori erano impegnati in un gioco strategico, gli uni e gli altri convinti che

la controparte avesse tutto l'interesse a evitare il crollo del sistema; perciò la strategia di tener duro fino all'ultimo e spingersi sul ciglio del precipizio appa-

pariva plausibile e premiante. In questo modo, l'interazione tra le idee e la riflessione strategica sugli interessi ha condotto l'Europa a un passo dall'abisso.

Per gli autori l'analisi delle differenze ideologiche può far trovare

un terreno comune, o quanto meno comprendere meglio le posizioni altrui, contribuendo così alla soluzione della crisi.

Una parte del volume è dedicata all'Italia e alle sfide economiche e politiche che il paese si trova ad affrontare. Un discorso a parte per gli Stati Uniti e la politica di ripresa, passando per il Regno Unito dopo la Brexit e di conseguenza alla politica di chi è fuori dagli schemi europei. Per concludere con Cina e Russia. Si legge anche di Fondo Monetario e di Banca Centrale Europea, della loro filosofia, di come erano prima della crisi e di come si sono attrezzati per gestirla.

Per finire con una domanda alla quale gli autori rispondono nelle conclusioni: bianco e nero, o ventotto sfumature di grigio?



GLI INGLESI CHE DICONO DI NO

Per capire la Brexit è necessario conoscere chi ha votato per questo gran rifiuto, indifferente ai danni profondi che la nazione potrebbe subire dalla separazione dall'Europa.

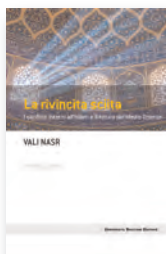
Diversi dagli inglesi istruiti, internazionalisti e all'avanguardia, familiari a molti italiani, in tanti hanno scelto Brexit per ribellione contro un'amorfa casta considerata ostile.



Economia, società, istruzione, politica; ma anche la casa, lo sport, il cibo e l'attaccamento alle tradizioni: il libro di **Gianni De Fraja, Benvenuti in Inghilterra. Istruzioni per l'uso ai tempi della Brexit (Egea 2017; 168 pagg.; 18 euro), affronta la questione con compassato british humour e genuino calore mediterraneo, di un italiano espatriato da oltre trent'anni.**

SCIITI E SUNNITI L'ISLAM DIVISO

La rivincita sciita (Università Bocconi Editore 2017; 280 pagg.; 24 euro) è la nuova edizione del libro di **Vali Nasr**, un appassionante resoconto storico dei conflitti che lacerano il mondo musulmano al suo interno. Dalla iniziale divisione fra sciiti e sunniti dopo la morte di Maometto sino all'Isis. L'autore illustra



le cause e i più recenti sviluppi che hanno insanguinato sia il Medio Oriente, sia paesi come la Francia. La stessa democrazia rivendicata dalla Primavera araba in Siria è diventata niente più che un interesse secondario rispetto all'equilibrio del potere fra sciiti e sunniti. Con il mutamento delle fortune sunnite e sciite prima in Iraq e poi in Siria è esploso quel settarismo che sta caratterizzando la politica mediorientale. È in questi paesi cruciali che va trovata la soluzione.

COME FANNO MARKETING LE PMI

Chiara Mauri, in *Marketing per le Pmi. Strategie e casi* (Egea 2017, seconda edizione; 152 pagg.; 20 euro; 10,99 epub), seleziona e racconta alcune strategie e politiche di mercato delle pmi, cercando di ricondurre le decisioni a schemi teorici che aiutino a interpretarle e consentano al lettore di applicarle in contesti diversi.

“Le strategie documentate non esauriscono gli argomenti del marketing management”, dice Mauri, “abbiamo privilegiato situazioni tipiche e critiche: dalla definizione di un progetto di riposizionamento strategico per una pmi in difficoltà, all'equilibrio tra conto terzi e marchi propri nelle scelte di sviluppo. Dalla selezione dei canali distributivi più efficaci,

alla valorizzazione della marca. Dalla gestione del portafoglio clienti, al controllo della rete di vendita, alle strategie di comunicazione. Il marketing nella pmi potrà essere svolto all'interno o acquistato all'esterno, potrà essere di responsabilità di marketing manager, di marketer part time o dello stesso imprenditore. I processi di marketing per le pmi sono più impliciti e gli strumenti manageriali sono meno sofisticati: un punto di debolezza? Forse. O forse un punto di forza.



Rio de Janeiro tra incontri artistici ad Arpoador e omaggi alla dea Yemanjá



Rio de Janeiro ha il mare, il lago, le montagne. Rio de Janeiro ha le tradizioni indigene, quelle africane e quelle europee. Rio de Janeiro ha un presente in perenne evoluzione e un passato glorioso a cui artisti e intellettuali hanno dato il proprio contributo. Rio de Janeiro è un mix, non sempre perfettamente riuscito, che travolge di energia chiunque abiti questa città o ci trascorra del tempo. Il clima favorevole influenza l'umore delle persone, i colori e la musica portano vivacità alla vita quotidiana. Così, attraverso il racconto orale o i sound caldi e vibranti, si entra in contatto con civiltà millenarie che sono riuscite a cogliere nelle contaminazioni culturali uno straordinario valore. Fra questi, il più conosciuto è sicuramente quello della Samba, che dà ritmo al Carnevale più famoso e sfrenato del mondo. Ogni anno, durante il giovedì grasso, il sindaco di Rio consegna le chiavi della città al Re Momo, ossia l'uomo che governerà la metropoli e i festeggiamenti fino al martedì successivo. Assume una connotazione quasi mistica, invece, il rituale che accompagna la notte di Capodanno. Tutti a

ELSA RIVAZZOLO
Laureata nel 2007 al Cleacc in Bocconi, ha conseguito nel 2009 il Master of science in Economics and Management for Art, Culture, Media and Entertainment. Ha lavorato a Milano nella casa editrice di Flash Art International; poi è andata a Londra per collaborare con The art newspaper, che l'ha inviata a New York e in Brasile per occuparsi di notizie relative al contesto culturale latino-americano. Oggi vive a Rio de Janeiro dove dirige la galleria d'arte A Gentil Corioco, con l'obiettivo di lanciare sul mercato emergenti brasiliani.



Rio si vestono di bianco e, rievocando un'usanza di origine africana, si recano sulla spiaggia per portare un mazzo di fiori candidi a Yemanjá, la dea del mare. Gigli e rose bianche vengono posati fra le onde dell'Oceano come buon auspicio per il nuovo anno; poi, i festeggiamenti proseguono con uno spettacolo pirotecnico. Tradizione e contemporaneità modificano ogni volta l'atmosfera delle leggendarie spiagge di questa città. Da Copacabana a Ipanema, passando per Arpoador, il lungomare di Rio non dorme mai e gli eventi, organizzati o nati spontaneamente, si succedono con ritmo incalzante. Ogni giorno, per esempio, alle 17.30, gli artisti e l'entourage che anima il mondo delle gallerie d'arte si ritrova ad Arpoador: è un momento straordinario, in cui si assiste al sole che lentamente scompare fra le montagne chiamate I due fratelli; è un momento magico in cui tutta la comunità riunita in spiaggia applaude al tramonto per poi riversarsi nelle acque, per un ultimo bagno della giornata. Lasciata la costa, appena nell'entroterra, Rio de Janeiro offre un'altra esperienza unica: quella del giardino botanico. Da questo luogo si accede al Parque Lage che ospita quella che un tempo era la residenza di Enrique Lage e della moglie, la cantante lirica Gabriela Besanzoni. Oggi, l'edificio è la sede della scuola di arti visive. Da qui, proseguendo a piedi nella vegetazione rigogliosa si giunge in cima alla montagna del Corcovado, laddove si trova il Cristo Redentore. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

SDABOCCONI.IT



Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Le risposte alle tante domande sugli strumenti,
i supporti e il ruolo degli operatori di filiera



Segui Egea su



 **Egea**
www.egeaeditore.it