

# viaSarfatti 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 9 - anno XI Settembre 2016

ISSN 1828-6313

✓ Dai progetti sociali  
agli orti aziendali:  
le nuove frontiere  
nella gestione  
del personale

✓ Immigrazione,  
ecco perché  
la politica del muro  
non ha mai funzionato

✓ Quella sostenibile  
relazione tra crisi  
economica e salute



*Tra startup e fintech il mondo  
del banking è in piena mutazione  
Chi sono i protagonisti  
e come sta cambiando il settore*

## FINREVOLUTION 2.0

# FOLLOW US



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



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



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



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

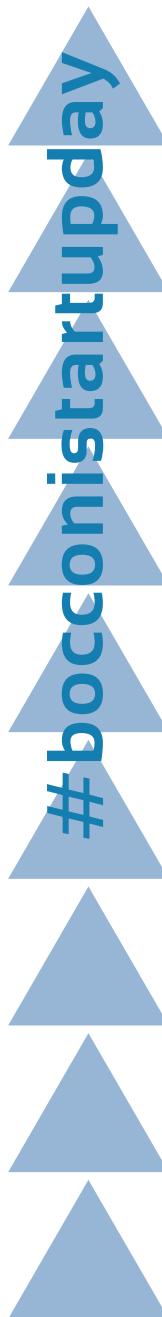
## Che l'avventura inizi #welcometobocconi

Iniziare una nuova avventura è un'emozione forte ed è quella che proveranno gli oltre 5 mila studenti tra matricole, biennalisti ed exchange che in questi giorni entrano in via Sarfatti 25 per la prima volta o con un nuovo obiettivo. A tutti loro, insieme alla comunità Bocconi, do il mio personale benvenuto, un benvenuto diverso da quello che ho rivolto negli anni scorsi perché è l'ultimo nel mio ruolo di rettore. Le avventure, anche se bellissime, finiscono e anche per questo sono ancora più belle perché possiamo continuare a riviverle grazie alle esperienze e ai ricordi che abbiamo accumulato e che faranno parte di noi per tutta la vita. Ai nuovi studenti è proprio questo l'augurio che voglio fare: sfruttate questi anni per costruire un album dei ricordi ricco, per stringere amicizie e imparare anche dagli errori che sicuramente si commetteranno. La Bocconi sarà vicina a tutti voi e vi aiuterà a collezionare esperienze e a raccogliere opportunità. Lo faremo insieme potendo contare su una comunità unita ma ricca di diversità, una comunità che conta oltre 90 diversi passaporti, che parla tutte le lingue del mondo e che con il mondo si confronta anche grazie agli oltre 250 accordi con università partner e a una rete di employer e di alumni diffusa in tutti i continenti.

Ma ancor prima di guadare al di fuori del nostro campus invito tutti voi a sfruttare al massimo tutte le occasioni che l'Università vi offre. La vita universitaria è un'esperienza che va vissuta a 360° anche fuori dalle aule. Ecco perché Bocconi prepara ogni anno un ricco programma di attività di Campus life: dal teatro alla musica, dall'arte allo sport passando per lo student media center e i suoi tre media: Radio Bocconi, BocconiTv e Tra i leoni. Scegliete la vostra associazione studentesca tra le oltre 90 che già esistono: l'associazionismo è parte integrante dell'esperienza universitaria.

Avrete tempo in questi anni per scoprire tutto quello che la Bocconi e la sua comunità possono offrirvi ma intanto approfittate delle giornate di benvenuto che abbiamo organizzato per voi proprio per presentarvi tutto ciò e tanto altro e condividete con noi l'emozione per questa nuova avventura che sta per iniziare: #welcometobocconi ©

*Andrea Sironi, rettore*



**Bocconi Startup Day, due scadenze per due opportunità.**

**Si comincia il 7 settembre per le startup bocconiane (quelle con almeno un membro del team imprenditoriale che abbia legami con Università, SDA Bocconi, Misb o Speed MI Up) che vogliono partecipare al Marketplace e incontrare potenziali investitori. La seconda scadenza è il 30 settembre per le startup di tutta Italia che vogliono partecipare all'Award e vincere un finanziamento in denaro e formazione.**

**Per tutti, poi, lo Startup Day sarà il 22 novembre**

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

# PUNTI DI VISTA

di Benedetta Ciotto e Gabriele Monzini



# #WelcomeTo

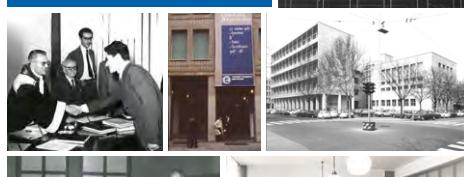
*Un nuovo anno accademico è iniziato e tutta la comunità Bocconi dà il benvenuto ai nuovi studenti. Fallo anche tu condividendo il video*



# Bocconi

# BOCCONI MEMORIES

Quanto sai della tua Università?



**“AL MOMENTO DELLA LAUREA RICEVETTI 104 OFFERTE DI LAVORO. LE HO CONSERVATE TUTTE.”**  
[ROBERTO BARBIERI, LAUREATO NEL 1964]



Ogni persona ha la sua storia, fatta di successi, delusioni, battaglie, ricordi... e l’Università Bocconi, nei suoi 114 anni di vita, di persone ne ha viste passare tante.

Abbiamo provato a scovarne alcune e riunirle nella rubrica Bocconi Memories per ricordare quello che siamo stati e i valori che ci accomunano.

▶ [VAI ALLA PLAYLIST SU YOUTUBE](#)







## Dodici professori per crescere ancora

Anche quest'anno la faculty della Bocconi si arricchisce in modo considerevole, dando il benvenuto a 12 nuovi professori. Quattro di loro vanno a ricoprire posizioni senior, di professore associato o ordinario, gli altri, reclutati sul job market internazionale e freschi di PhD, diventano assistant professor. Sette sono stranieri, quattro sono donne. Tutti gli otto dipartimenti della Bocconi reclutano almeno un docente.

“Essere parte dell’evoluzione che sta vivendo la Bocconi” e “vivere un momento di crescita come quello che sta sperimentando l’Università” sono tra le motivazioni esplicitate da alcuni per spiegare la loro scelta di trasferirsi a Milano per lavorare alla Bocconi. “È chiaro che l’accademia internazionale ha perfettamente recepito il processo di cambiamento in atto da una dozzina d’anni, che sta trasformando la Bocconi da università italiana che si distingueva soprattutto per la didattica a università europea rinomata per la qualità della ricerca”, afferma il prorettore per la faculty Gianmario Verona. “Lo testimonia anche il prestigio delle università di provenienza di molti dei nuovi docenti”.

I giovani PhD che hanno inviato la loro application alla Bocconi sono stati 1.400. Circa uno su dieci è stato intervistato nel corso dei job market disciplinari, che si tengono a margine delle conference delle grandi associazioni internazionali. Una cinquantina hanno avuto la possibilità di tenere un seminario in Università, di fronte ai docenti del loro dipartimento, e otto sono stati assunti.

Come accade nelle migliori università internazionali, gli assistant professor avviano un processo che, nel corso di otto anni, li può portare alla tenure, ovvero alla nomina ad associate professor. “Si tratta di un processo rigoroso”, prosegue Verona, “nel corso del quale saranno valutati secondo tre criteri: la didattica e il servizio all’istituzione, ma soprattutto la qualità della ricerca e, quindi, il prestigio delle loro pubblicazioni. A un primo assessment di mid-term alla fine del terzo anno farà seguito la valutazione definitiva, compiuta da reviewer sia interni che esterni, alla fine del settimo anno”.

### Una mamma studia famiglia e fecondità



→ **Nicoletta Balbo**

Dall’1 settembre una mamma di due bambini studierà i temi legati alla famiglia e alla fecondità in qualità di assistant professor al Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. Nicoletta Balbo si è laureata alla Bocconi e ha preso un PhD in Sociology all’Università di Groningen nel 2012. Dopo il PhD è tornata alla Bocconi ed è stata prima ricercatrice postdoc, poi AXA Postdoctoral Fellow per un progetto di ricerca sull’uso di sostanze stupefacenti da parte degli adolescenti.

### Alle radici sociologiche della governance



→ **Kelly Chen**

Economia aziendale e corporate social responsibility sono le aree di interesse e di insegnamento di Kelly Chen, la nuova assistant professor del Dipartimento di management e tecnologia. Sarà in Bocconi a partire dal prossimo anno accademico. La ricerca di Xing (Kelly) Chen si con-

centra sulle prospettive sociologiche e comportamentali della corporate governance nei diversi contesti istituzionali. Chen ha ottenuto un PhD alla Chinese University di Hong Kong e lavorato come research fellow alla City University di Hong Kong.

### Un professore ordinario da Copenhagen



→ **Nicolai Foss**

Dopo 181 articoli su riviste scientifiche, 101 capitoli e 23 libri scritti e dopo 27 anni alla Copenhagen Business School, Nicolai Foss porta le sue conoscenze ed esperienze al Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi, dove sarà full professor dal prossimo anno accademico. Alle spalle del docente ci sono anche part-time e visiting professorship in diverse università in tutto il mondo. Gli articoli di Foss sono stati pubblicati da riviste internazionali quali *Academy of Management Journal*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Journal of International Business Studies* e *Journal of Management Studies*.

## Economia, lavoro e flussi migratori

→ **Joseph-Simon Görtschach**

Il Dipartimento di economia si arricchirà di un nuovo elemento, Joseph-Simon Görtschach, direttamente dal Regno Unito. Il nuovo assistant professor è stato per gli ultimi sei anni ricercatore al Centre for Research and Analysis of Migration a Londra, dove nel frattempo lavorava al suo PhD, presso l'University College. "Prima del dottorato mi sono laureato in Economia internazionale con una specializzazione sul Medio Oriente all'Università di Tübingen, in Germania", spiega il docente tedesco. Questa specializzazione lo ha portato a passare diverso tempo all'estero, a Damasco, Tel Aviv, Doha e il Cairo (tra gli altri) per corsi di lingua o internship.

## Come imparano le organizzazioni

→ **Thorsten Grohsjean**

Mobilità lavorativa, apprendimento organizzativo e innovazione sono i temi al centro della ricerca di Thorsten Grohsjean, che entrerà nella posizione di assistant professor al Dipartimento di management e tecnologia a partire dal prossimo anno accademico. Grohsjean ha insegnato all'Università Ludwig Maximilian di Monaco ed è stato ricercatore associato all'Imperial College di Londra. "Sono stato anche visiting researcher all'Università del Maryland, guest lecturer alla Hong Kong University e ora sono ricercatore associato all'Ifo Institute of Monaco e guest lecturer al Singapore Institute of Management", continua il docente tedesco. Le sue ricerche sono state pubblicate (o lo saranno entro breve) da *Academy of Management Journal*, *International Journal of Industrial Organization*,

*Journal of World Business* e *Academy of Management Best Paper Proceedings*.

## Il consumatore non ha più segreti

→ **Sungtak Hong**

Sungtak Hong, che ha ottenuto un PhD in Marketing presso la London Business School, entrerà all'Università Bocconi nel ruolo di assistant professor presso il Dipartimento di marketing. La sua ricerca si concentra sulle decisioni dei produttori, rivenditori e consumatori rispetto alla differenziazione di prodotto che si trova sui mercati competitivi e sul category management. Il suo lavoro comparirà in una prossima edizione del *Journal of Marketing*. Precedono il dottorato una laurea triennale in Economia alla Sogang University, a Seul, una magistrale alla London School of Economics and Political Science e un periodo come ricercatore presso l'International Growth Centre a Londra.

## Chi fa i conti alle imprese familiari

→ **Claudia Imperatore**

Quando ripensa a se stessa una decina di anni fa, Claudia Imperatore, nuova assistente professor del Dipartimento di accounting, ancora si meraviglia del suo percorso professionale. Dopo la laurea magistrale, "nel 2011 sono partita per la Spagna per un dottorato in financial accounting presso la IE Business School e dopo tre anni fuori dall'Italia, è arrivata anche l'avventura extra-europea, all'Università di Chicago", racconta. Ma dopo cinque anni all'estero, Imperatore sente il bisogno di tornare in Italia, alla Bocconi in particolare. "Ho scelto questa università per diversi motivi, tra i tanti il mio interesse per le imprese familiari, materia cui la Bocconi dedica molta attenzione".

## Tra fondi comuni e investitori istituzionali

→ **Alberto Manconi**

Ha studiato in Italia e Francia e ha insegnato in Olanda. Alberto Manconi, nuovo acquisto del Dipartimento di finanza, dove ricoprirà il ruolo di assistant professor a partire da settembre 2016. Tra i suoi interessi accademici ci sono gli investitori istituzionali e i fondi comuni, tra quelli non accademici ci sono il jogging, la chitarra e la vela, che praticava più assiduamente da ragazzo. Manconi ha ottenuto il PhD in finanza all'Insead di Fontainebleau. "Dopo il dottorato mi sono trasferito in Olanda, all'Università di Tilburg, dove sono stato professore associato di finanza per 6 anni", racconta il docente.

## Comportamenti non etici messi a nudo

→ **Celia Moore**

Una parte importante del lavoro di Celia Moore espanderà il concetto di impegno morale, un processo cognitivo che si dispiega attraverso una serie di meccanismi cognitivi correlati tra loro, che facilitano comportamenti non etici. Dopo nove anni come assistant professor alla London Business School, la studiosa canadese entra nel Dipartimento di management e tecnologia come associate professor. "La Bocconi è a un punto interessante nel suo sviluppo, con uno slancio forte e crescente nel mercato globale della formazione aziendale, e volevo farne parte", dice.

## Le obbligazioni delle società

→ **Florian Nagler**

A partire dal prossimo anno accademico Florian Nagler arricchirà il Dipartimento di finanza della Bocconi. Gli interessi del nuovo

assistant professor si concentrano sul rischio di liquidità nel contesto dei mercati delle obbligazioni societarie: "La mia ricerca si focalizza anche sull'intersezione tra corporate finance e asset pricing con l'obiettivo di approfondire i fenomeni di asset pricing nei mercati azionari e obbligazionari", precisa Nagler, che ha di recente ottenuto un PhD in finanza presso la Vienna Graduate School of Finance. "Mi piace l'idea di diventare parte di un'istituzione in continua evoluzione".

## Per navigare nel mare dei big data

→ **Igor Pruenster**

Statistica bayesiana non parametrica e big data sono i principali interessi di Igor Pruenster, professore ordinario presso il Dipartimento di scienze delle decisioni della Bocconi dal febbraio 2016. Dopo la laurea alla Bocconi Pruenster ha conseguito il dottorato di ricerca a Pavia nel 2003. Poi si è trasferito all'Università di Torino e al suo Collegio Carlo Alberto. Professore ordinario dal 2011, nel 2015 è stato nominato Fellow dell'Institute of Mathematical Statistics. Nei suoi primi mesi alla Bocconi ha lavorato alla creazione del Bocconi Institute for Data Science and Analytics.

## Tanta esperienza di diritto privato

→ **Pietro Sirena**

Pietro Sirena sarà professore ordinario del Dipartimento di studi giuridici a partire dall'anno accademico 2016/2017. Alle spalle ha un PhD in diritto privato a Pisa e sedici anni di ricerca e di insegnamento come professore ordinario dell'Università di Siena. Ha studiato e lavorato anche nelle Università di Heidelberg, di Oxford, Humboldt di Berlino, di Haifa, nonché al Max-Planck-Institut di Amburgo.

# UN NETWORK DI

**100.000**

ALUMNI  
NEL MONDO

**20.000**

ALUMNI SU  
LINKEDIN

**11.000**

FAN SU  
FACEBOOK

**5.000**

FOLLOWER  
SU TWITTER

ANCHE TU NE FAI PARTE.  
NON PERDIAMOCI DI VISTA.

Accedi all'area riservata su

[www.bocconialumni.it](http://www.bocconialumni.it)

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





## BOCCONIANI IN CARRIERA

**Maurizio Angeleri** (laureato in Economia aziendale nel 1989) è il nuovo direttore marketing di Cromology Italia. Ha lavorato in Müller.

**Jorg Asmussen** (Mba SDA Bocconi nel 1992) sarà dall'1 settembre managing director in Financial advisory di Lazard Ltd. Asmussen, Alumnus dell'anno 2013, tra gli altri incarichi, è stato segretario di stato presso il ministero del Lavoro e degli affari sociali della Germania.

**Girolamo Di Cresce** (laureato in Amministrazione, finanza aziendale e controllo nel 2009) è il nuovo responsabile dei marchi Smashbox e Glam-glow in Estée Lauder. Di Cresce è entrato nel Gruppo nel 2009.

**Giovanni Gorno Tempini** (laureato in Economia aziendale nel 1987) è stato designato presidente di Fondazione Fiera. Gorno Tempini, tra le altre cariche soprattutto nel mondo bancario, è stato amministratore delegato di Cassa Depositi e Prestiti.

**Matteo Mellerio** (laureato in economia aziendale nel 2003) è stato nominato marketing director di Grohe. Proviene da Beiersdorf.

**Emiliano Nardi Schultze** (laureato in Economia aziendale nel 1999) è il nuovo amministratore delegato di Sogesi spa.

**Mario Zanini** (laureato in Economia aziendale nel 1984) assume l'incarico di responsabile finanza di PittaRosso. Proviene da Percassi.

Una sera di 10 anni fa, a Bayreuth per assistere all'*Oro del Reno* di Wagner, nasce l'idea quando, sul palco, il re dell'Olimpo e i Giganti sono alle prese con una questione di pagamenti, una vera disputa giuridica in tema di diritto privato. «Un episodio che mi è rimasto in testa per tanto tempo», dice **Filippo Annunziata**, professore associato di di-



Filippo Annunziata

## Davide conquista Parigi unendo i creativi in rete

**U**n'idea nata in Australia ma con forte matrice italiana. Storm, questo il nome del progetto realizzato dal bocconiano **Davide Orazi** con **Stefano Knoll**, è l'unica italiana tra le 90 startup vincitrici del Publicis90 durante il Viva Technology Paris. «Si tratta di una piattaforma per ottimizzare l'efficienza dei vari hub all'interno di gruppi globali come appunto Publicis», spiega Davide, 31 anni, milanese, laurea triennale al Cleacc, specialistica in Marketing e quindi assegnista di ricerca in Bocconi fino al 2012, che ha scelto l'Università di Melbourne per il suo dottorato in Social marketing communications che terminerà a dicembre.

«L'idea è di creare una piattaforma specializzata dedicata alla soluzione dei brief creativi in agenzie di branding e advertising, che permette di lavorare in asincrono sfruttando diverse time zone: se a New York sono overloadati di lavoro ma a Sao Paulo no, l'hub di New York può espandere virtualmente la propria forza lavoro usando i creativi di Sao Paolo, raddoppiando così la produttività». Da settembre a marzo Orazi e Knoll lavoreranno al prototipo con un team di developer finanziati da Publicis, poi, spiega ancora Davide, «se il board di Publicis lo riterrà soddisfacente il progetto verrà incorporato come divisione interna e a noi spetterà il 20% delle quote».



Davide Orazi



## LA RICERCA DI KRZYSZTOF

Al Bocconi Research Day, una quindicina di professori Bocconi hanno presentato i loro progetti di ricerca. Sul palco c'era anche **Krzysztof Zaremba**. Quando il rettore si è scusato di non ricordare in che dipartimento lavorasse, il giovane polacco ha risposto: «Sono uno studente». Avrebbe potuto rispondere «Sono un [IGIER Visiting Student](#)», perché quello era il motivo per cui era sul palco. Studente al secondo anno del MSc in Economic and Social Sciences, Krzysztof sta lavorando a due progetti di ricerca che riguardano i network. Il progetto presentato al Research Day vuole misurare i benefici di una rete sociale diversificata attraverso un esperimento sul campo in Ghana, Kenya e Uganda. Un gruppo di imprenditori sarà dotato di una app che permette loro di comunicare con altri imprenditori, anche all'estero, mentre il network sociale di un gruppo di controllo sarà limitato al paese di origine di ciascuno di loro. Le idee imprenditoriali dei due gruppi saranno poi valutate da professionisti del venture capital, «e ci aspettiamo che una rete più ricca si traduca in idee migliori».

*Fabio Todesco*

## Con Filippo Annunziata il teatro d'opera diventa un libro di diritto. Anzi due

ritto dei mercati e degli intermediari finanziari in Bocconi e autore di *Prendi, l'anel ti dono...* (Silvana Editoriale), una sorta di vademecum di diritto privato raccontato attraverso l'opera, in libreria da questo

mezzo. «Ho scritto sul tema un saggio dedicato al professor Giovanni

ludica e, visto che questo scritto aveva coerenza, è nato il libro». In realtà una corrente di studiosi che analizza i rapporti tra diritto e letteratura è attiva da tempo, ma, come spiega Annunziata, «si concentra sui testi letterari e sui classici, trascurando il teatro d'opera. Io ho voluto rimediare, sofferandomi inoltre sugli aspetti del diritto privato, quando sarebbe stato più facile privilegiare il diritto

penale, visto che le opere sono piene di omicidi, rapimenti e altri fatti di sangue». Il libro, disponibile sul sito dell'editore già da luglio, ha avuto subito successo tanto che Annunziata, che nel 2013 si è laureato in musicologia alla Statale di Milano, proprio in Statale terrà un corso sul tema. «In più, io e Giorgio Colombo, che insegnava a Tokyo, abbiamo raccolto 35 contributi internazionali sul tema diritto e opera che costituiranno un nuovo libro, tra il divulgativo e lo scientifico, che uscirà nel 2018».



di Fabio Todesco @

**L**a scorsa primavera, quando l'Eurogruppo ha dato il via libera al pagamento della seconda rata del programma di aggiustamento macroeconomico greco, l'italiano che ne ha gioito di più è probabilmente stato Francesco Drudi, il bocconiano (laurea in Discipline economiche e sociali nel 1985) che guida la delegazione della Banca centrale europea nelle trattative con il governo greco sul programma di salvataggio. "I progressi tangibili sulle riforme strutturali in diversi campi, dalle pensioni al sistema finanziario, la conclusione della prima review del programma e le indicazioni di stabilizzazione economica sono buoni segni, che attenuano gli elementi di rischio ed evidenziano la capacità dell'area euro di affrontare anche i più seri dei problemi", dice. "Per raccogliere appieno il frutto di queste azioni è importante che il governo segnali con chiarezza la propria condivisione degli obiettivi del programma".

→ **Negli anni scorsi lei ha già guidato la delegazione della Bce a Cipro, dove la crisi è stata superata. Quali sono stati gli elementi decisivi per la soluzione?**

È stato decisivo proprio l'atteggiamento delle autorità, che hanno condiviso gli obiettivi del programma e li hanno sostenuti pubblicamente, aumentandone l'accettabilità politica e diminuendo le resistenze della società cipriota. Quella cipriota era, inoltre, una crisi eminentemente finanziaria, più circoscritta come campo di azione di quella greca e con minori ripercussioni sociali. Anche il nostro programma riguardava, quindi, soprattutto il settore finanziario.

→ **Quando avete capito che ce l'avevate fatta?** Quando, nel 2014, l'amministratore delegato della banca principale – che era poi anche quella che aveva sofferto di più – annunciò di essere stato in grado di realizzare un'importante ricapitalizzazione, attrarre capitali esteri freschi, solo poco più di un anno dalla fase più drammatica della crisi. Il programma si è poi concluso un anno e mezzo più tardi, ma quello è stato un segnale davvero importante.

→ **Dopo la laurea alla Bocconi, lei ha preso un PhD in Finance alla New York University e ha poi lavorato in Banca d'Italia e Banca centrale europea. Che cosa l'ha spinta su questo percorso di carriera?**

L'esperienza del Des della Bocconi mi spingeva verso gli studi di dottorato. Alla conclusione sono rientrato in Italia per motivi personali con l'obiettivo di continuare a fare ricerca economica e allo stesso tempo dare un contributo alle decisioni di politica economica. L'istituzione naturale in cui mettere a frutto le mie competenze di finanza e il mio background di macroeconomia internazionale e potere avere un ruolo nella policy era la Banca d'Italia. Nel 1998 la coincidenza di diverse circostanze mi ha spinto alla Banca centrale europea. Ero ar-

*La prima volta che Francesco Drudi ha ascoltato Mario Draghi, l'attuale presidente della Banca centrale europea era*

*un giovane professore e Drudi uno studente di Discipline economiche e sociali (Des) alla Bocconi.*

*Era il terzo o quarto anno e l'episodio è significativo per comprendere l'atmosfera di quella*

*Bocconi. Draghi era stato invitato all'ultimo minuto a discutere un paper e ne nacque una discussione brillante, ma informale, con Draghi che ironizzava sul timing dell'invito.*

*L'informalità non era una caratteristica tipica dell'accademia italiana di allora, e in Bocconi era dovuta al fatto che i docenti del Des, così come Draghi, appartenevano alla prima generazione di economisti italiani ad avere "girato il mondo".*

*Eran i primi anni '80 e, da una parte, la Bocconi contribuiva alla rilegitimazione di una cultura del profitto che, nel decennio precedente, era precipitata ai suoi minimi storici. Dall'altra, era evidente lo sforzo di innalzare il livello della ricerca economica italiana. "C'era molto fermento. Innocenzo Gasparini e Mario Monti*

*promuovevano gli scambi culturali e l'invio di studenti all'estero, soprattutto negli Stati Uniti".*

*Drudi si è laureato nel 1985 con una tesi sul Dutch disease, ovvero la paradossale relazione tra la scoperta di risorse naturali e il declino industriale. Relatore Franco Bruni, co-relatori Mario Monti e Fabrizio Onida*

rivato a un momento decisivo del mio sviluppo personale e professionale; la Bce stava avviando la politica monetaria unica e la prospettiva di contribuire all'avvio della politica monetaria unica era particolarmente attraente.

→ **Negli anni come è cambiato il suo lavoro?**

È cambiato moltissimo. Nel mio ruolo in Banca d'Italia prevaleva la componente ricerca, nelle posizioni che ho occupato in Bce sono stato molto più vicino alle decisioni di politica monetaria – ed è il motivo che, più di ogni altro, mi ha spinto a Francoforte. È un'evoluzione piuttosto naturale quando si lavora per una banca centrale.

→ **E oggi, come descriverebbe il suo impegno di capo missione della Bce per la Grecia? Fino a che punto il contenuto è tecnico, fino a che punto politico - o servono altre categorie per descriverlo?**

# FRANCESCA Bocconi

*Il capo missione della Banca centrale europea per la Grecia ha ricoperto lo stesso ruolo nelle trattative, andate a buon fine, con Cipro. Tutti i segreti di uno dei lavori più delicati del mondo*

Entrambe le componenti sono rilevanti. L'analisi di che cosa sia appropriato in un paese è fondamentale, ma poi si devono considerare i vincoli a livello nazionale ed europeo. Inoltre è necessario coordinare in maniera continuativa l'interazione fra i membri del mio team – una dozzina di persone nel caso della Grecia – con i team delle altre istituzioni europee coinvolte: la Commissione europea, lo European Stability Mechanism (Esm), che eroga i fondi al governo interessato, e il Fondo Monetario Internazionale. Tecnicamente, la Commissione europea, in collegamento con la Banca centrale europea, conduce le negoziazioni che portano alla stesura del memorandum of understanding, che diventa la base per le azioni delle autorità. La mano della Bce è, naturalmente, più evidente nella parte del programma che riguarda il settore finanziario. Infine, desidero sottolineare che la capacità di interagire in modo produttivo con le autorità nazionali è l'elemento più importante in questo lavoro. ■



O DRUDI  
no salvastati



# Il codice binario del banking

*L'affermarsi del fintech e di startup che offrono servizi finanziari avanzati impone al settore bancario una rapida evoluzione. Per non estinguersi per selezione naturale*





STEFANO CASELLI  
Professore ordinario  
presso il Dipartimento  
di finanza, è prorettore  
agli Affari internazionali  
della Bocconi

di Stefano Caselli @

**L**a trasformazione del sistema bancario e lo sviluppo di un nuovo modello di business finanziario digitale sembrano legati da destini paralleli: lo sviluppo potente e inesorabile del secondo si propone come ancora di salvezza al primo che deve fronteggiare una crisi di identità senza precedenti. I nuovi servizi che vengono variamente ricompresi nell'area dell'e-banking, dello shadow banking e del fintech, hanno infatti come matrice comune il superamento dei vincoli fisici-regolamentari della banca tradizionale, lo sfruttamento pieno ed efficace delle potenzialità della rete e della sua connettività, l'innovazione nel contenuto e nel concetto di servizio.



Questo porta oggi a identificare di fatto quattro grandi aree di attività, rilevanti per comprendere la continua evoluzione di questo fenomeno complesso: i servizi di pagamento mobile, che sfruttano la connettività di qualsiasi device per consentire al cliente di eseguire transazioni veloci e sicure; i servizi di comparazione e acquisto di strumenti finanziari standard, siano essi polizze assicurative, crediti al consumo, carte di credito e addebito mutui per la casa; servizi di P2P lending e di crowdfunding, che permettono sia di sviluppare all'interno della rete, veri e propri mercati di scambio di fatture commerciali e di concessione dei prestiti che di raccolta ad ampio spettro di risorse finanziarie a titolo di capitale di rischio o di semplice donazione; servizi di gestione del portafoglio titoli e dell'attività di investimento più in generale, che grazie a sistemi di robo-advisor condividono una grande massa di informazioni e ne veicolano l'utilizzo in modelli di allocazione del portafoglio e di strategie di acquisto e di vendita. Se all'interno di queste aree di business si sviluppano nuovi operatori non bancari, allo stesso tempo si affermano sul mercato delle banche che si propongono alla clientela con una struttura d'offerta integralmente o prevalentemente digitale.

## → LE SOLUZIONI LIGHT CAPITAL

L'affermazione progressiva (e inesorabile!) dell'offerta digitale si basa su componenti solide e di lungo periodo che caratterizzano il cambiamento dell'industria bancaria, come già avvenuto in altri settori. Due sono i fattori principali da osservare. In primo luogo, la ricerca di redditività delle banche, in presenza di regole che conducono ad elevato assorbimento di capitale in numerose aree di business, spinge ad individuare nuove combinazioni produttive che si basano: sulla riduzione dei costi, attraverso il ridimensionamento degli sportelli; sulla ricerca di attività che non portano all'impiego di capitale regolamentare. La ricerca di soluzioni light capital trova quindi nel

PIETRO CESATI

## Con Soisy rendiamo facili e sicuri i prestiti tra privati

È attraverso il racconto che il futuro diventa presente. Così, Pietro Cesati, laureato nel 2001 alla Bocconi in Discipline economiche e sociali, fa conoscere [Soisy](#), la piattaforma di peer to peer lending (prestiti tra privati) che ha cofondato nel 2015 e di cui è amministratore delegato. «Quando racconto la nostra startup le persone rimangono affascinate e la narrazione diventa lo strumento più efficace per attirare clienti, soprattutto quelli che hanno avuto esperienze bancarie negative, dovute alle commissioni o ai tassi troppo elevati». Creata grazie a un finanziamento di 1,3 milioni di euro proveniente da un gruppo di investitori privati e sostenuta dal programma Smart & Start Italia, Soisy è una società di prestito tra privati autorizzata e vigilata da Banca d'Italia che garantisce un rendimento più elevato rispetto a quello offerto da altre forme di investimento. «Oggi, per le operazioni di pagamento ci avvaliamo di un conto d'appoggio ma stiamo lavorando per proporre un conto Soisy con iban che ci consentirebbe di assumere, a tutti gli effetti, la responsabilità bancaria». Pur confermando che in futuro gli istituti di credito tradizionali continueranno a esistere, il sogno di Pietro Cesati è quello di «fare la banca senza la banca in cui il cliente può gestirsi in completa autonomia, per offrire in maniera semplice, trasparente e diretta ogni tipo di servizio».

Tornando all'oggi, Soisy sta sviluppando un progetto nel settore dell'e-commerce, così da poter mettere a disposizione del consumatore il proprio servizio di prestiti nel momento in cui viene effettuato l'acquisto online.





## Con l'algoritmo di eKuota aiutiamo le pmi nella finanza d'impresa

«Le medie aziende sono la spina dorsale dell'Italia ed è a queste realtà che ci rivolgiamo», racconta Laura Oliva, laureata in Economia aziendale alla Bocconi nel 1993 che dal 2013, con un gruppo di soci conosciuti in Allianz, è alla guida in qualità di amministratore delegato di eKuota. «Tutte queste imprese sono presenti anche all'estero e, non avendo la possibilità di investire in una figura che si occupi di calcolare i rischi finanziari, trovano nella nostra piattaforma un contenitore di strumenti utili per prendere decisioni, condurre negoziazioni, rivolgersi con competenza ai consulenti finanziari delle banche».

eKuota, che è ospitata nell'incubatore [Speed Mi Up](#), grazie a un algoritmo ha semplificato e messo a disposizione delle Pmi le complesse metodologie della finanza d'impresa con cui hanno a che fare le grandi realtà industriali, offrendo, per esempio, un servizio aggiornato di consulenza sui tassi di cambio delle valute estere, sui tassi di interesse e sui costi delle materie prime. Oggi, dopo tre anni di attività e un importante progetto di internazionalizzazione, il team di eKuota sta lavorando perché la piattaforma possa proporre servizi sempre più personalizzati. «Vogliamo arrivare a offrire strumenti a 360° che, oltre a quelli di valutazione del rischio economico, aiutino le aziende a diventare protagoniste nella gestione della finanza. Questo significa anche poter fare previsioni sul futuro attraverso metodologie probabilistiche che utilizzano modelli statistici».

# LAURA OLIVA

banking on-line una formula che risponde perfettamente a queste esigenze. *Shadow is the light* è lo slogan di questa tendenza.

In secondo luogo, la trasformazione digitale di numerosi settori produttivi produce un effetto domino e un effetto imitativo delle industrie a queste collegate. Nella misura in cui le reti distributive di beni sia di largo consumo che di lusso si modificano e si integrano con la componente digitale, i servizi di pagamento, di finanziamento e assicurativi a questi collegati devono rapidamente evolvere in una dimensione on-line per intercettare la domanda. Inoltre, nella misura in cui la domanda di servizi bancari vede sempre più una presenza massiccia di millennials e nativi digitali, l'effetto domino risulta ancora più amplificato.

## → IL MODELLO CINESE

Nel mercato più grande in assoluto, rappresentato dalla Cina, le nuove banche private hanno ormai tutte una connotazione on-line (WeBank, MyBank, MyShare Bank of Wenzhou), vedono fra gli azionisti i principali colossi della distribuzione (Tencent, Alibaba, Baidu) e affermano la loro forza non solo sull'aspetto distributivo ma anche su una maggiore capacità di valutazione del rischio di credito attraverso l'intercettazione del comportamento on-line degli stessi consumatori.

E non è un caso che ad aprile di quest'anno, Goldman Sachs, la banca d'investimento per definizione, abbia annunciato il lancio di GSBank, la banca retail e digitale che con la sua piattaforma parla il linguaggio di oggi: coglie nel suo insieme l'accessibilità del crowdfunding (deposito minimo 1 dollaro!), la connettività smart e veloce nel realizzare bonifici come fosse whatsapp, l'assenza di barriere all'ingresso proprie delle e-community virtuali. Tuttavia immaginiamo che possa evolvere rapidamente, aggiungendo ben altri servizi!

Se quindi inizia ad avverarsi la profezia del 1994 di Bill Gates «banking is necessary banks are not», le banche tradizionali che sapranno cogliere con agilità questa fase irrepetibile di cambiamento potranno legittimare il loro successo diventandone attori principali. ■



# La sfida? Addomesticare gli animal spirit

*Più automazione vuol dire anche più assunzione diretta del rischio finanziario da parte di ciascuno di noi. Ecco perché l'educazione finanziaria diventa sempre più una priorità*

di Claudio Tebaldi @

**F**orse per lenire le dolenti cronache della crisi del sistema bancario, i quotidiani nazionali ci raccontano che è arrivata l'ora del consulente finanziario robotizzato. Sicuramente la palma dell'iniziativa più pittoresca spetta alla Bank of Tokyo – Mitsubishi Ufj. Il cliente all'ingresso nella filiale viene accolto da Nao, un robot antropomorfo in grado di valutare le sue necessità e indirizzarlo verso la persona dello staff più indicata a rispondere alle sue esigenze. Nao è in grado di raccogliere le informazioni di dettaglio di più di 5 milioni e mezzo di clienti e di 100 differenti prodotti finanziari. Come da tradizione l'approccio alla consulenza finanziaria automatica in salsa Usa è più pragmatico. Le società americane utilizzano sistemi esperti on line per profilare il cliente e proporgli gli investimenti più adeguati. Si stima che questo canale di vendita di prodotti finanziari, Etf e fondi quotati, raccolga già parecchie decine di miliardi di dollari. L'investimento in innovazione tecnologica dedicata al miglioramento dell'intermediazione finanziaria, o più brevemente l'area fintech, è ovunque in rapida crescita. Le più recenti indagini di mercato rivelano che le banche di investimento percepiscono come loro principali competitor negli anni a venire proprio i colossi dell'industria informatica della Silicon Valley. La narrativa del marketing di queste piattaforme sostiene che il consulente robot riuscirà a ridurre un conflitto mai sospito: garantirà ai risparmiatori un advisor disinteressato e proteggerà i consulenti dalle accuse di fiducia tradita. Anche il lettore più sprovvveduto sorridrà di fronte a questa visione oltremodo ottimistica. I danni provocati dalle recenti crisi finanziarie sono ancora ben presenti nella memoria collettiva e ci lasciano un importante insegnamento: il processo di trasferimento dell'innovazione finanziaria dai laboratori alla vita quotidiana è complicato,



CLAUDIO TEBALDI  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di finanza della Bocconi

esposto al rischio che una minoranza esperta monopolizzi i benefici generati dalle nuove tecnologie per garantirsi una rendita di posizione. C'è dunque da chiedersi fuor di retorica come governare al meglio i cambiamenti a venire, quali siano i pericoli e le opportunità nascosti nel fintech. Cittando *La Grande Scommessa* di Adam McKay, è proprio il caso di ricordare che: «Non è ciò che non sai a metterti nei guai. Ma è ciò che dai per certo».

Poiché l'automazione mette a nudo l'attitudine personale alla gestione diretta del rischio finanziario, è facile prevedere che i network di intermediazione on line funzioneranno da piattaforma per nuovi giganteschi esperimenti naturali sulle deviazioni dalle aspettative razionali. L'approccio algoritmico alla consulenza dovrà fare i conti con gli animal spirits, con le idiosincrasie che caratterizzano la psicologia umana e che trovano la loro più evidente manifestazione nelle ondate di panic selling nei momenti di crisi del mercato.

Ne consegue che l'adozione delle nuove tecnologie costituisce una grande sfida culturale ed educativa. La platea dei beneficiari dell'innovazione tecnologica sarà tanto più estesa quanto maggiore sarà lo sforzo educativo che la sorregge. E dunque il ruolo delle istituzioni accademiche e della nostra in particolare sarà centrale. Come ha lucidamente affermato Luigi Zingales nel suo Presidential Address dell'American Finance Association 2015, l'università, luogo tradizionalmente più incline alla specializzazione, dovrà sapersi misurare anche con la comunicazione e con le critiche che arrivano dalla moltitudine degli inesperti.

Il sostegno dell'opinione pubblica è infatti elemento imprescindibile per garantire che le norme giuste dibattute nelle aule trovino applicazione pratica e siano efficaci nel garantire la protezione dei consumatori e il miglioramento del benessere collettivo. ■



## Con Prestiamoci l'energia solare è alla portata di tutti

L'energia solare è protagonista dell'ultimo progetto presentato da [Prestiamoci](#), la startup di peer to peer lending (prestiti tra privati) autorizzata da Banca d'Italia di cui Daniele Loro, laureato nel 1993 in Economia aziendale alla Bocconi, è co-fondatore e amministratore delegato. «L'iniziativa si chiama Prestiamoci e attraverso i finanziamenti della community eroga prestiti a chi acquista un impianto fotovoltaico di Evolvere», racconta Daniele Loro. La piattaforma nata grazie a una partecipazione di Banca Sella e cresciuta anche con il sostegno di Digital Magics, si rivolge ai privati che richiedono prestiti finalizzati a sostentare i propri consumi. Prestiamoci non investe in prima persona ma si pone come collettore tra chi presta e chi richiede il credito. «Partiamo da un tasso del 3,9% e garantiamo un tasso di default molto basso, dello 0,2%. Chi investe con noi ha una certa confidenza con il digital e le attività finanziarie tradizionali di cui conosce perfettamente i tassi elevati e non differenziati». È un business che implica «etica e necessità di difendere gli investitori. Così, selezioniamo con molta attenzione le richieste di prestito senza, però, imporre i limiti tipici delle banche». Il processo proposto dalla piattaforma è molto semplice e veloce: la fluidità e l'apprezzabilità dei risultati ottenuti su Prestiamoci ricordano un po' il movimento armonico del

ciclo di yoga, sport di cui Daniele Loro è appassionato, che, grazie all'economia del gesto atletico, permette di ottenere il massimo rendimento dell'energia spesa.

## DANIELE LORO

## PASQUALE ORLANDO



## Deus Technology fa entrare il fintech nelle banche

«La tecnologia è solo uno strumento e non può sostituire completamente l'uomo», afferma Pasquale Orlando, laureato in Economia aziendale in Bocconi nel 2000 ed esperto di fintech già dall'inizio della sua carriera. Ha lavorato in Brand Power, poi in Monymate, e nel 2010 ha fondato con Paolo Galli, anche lui bocconiano, [Deus Technology](#), la piattaforma di calcolo che permette alle banche di automatizzare il processo di consulenza finanziaria. «Con l'avvento dell'iPhone ci siamo resi conto che si apriva la possibilità di portare il calcolo in mobilità e allora abbiamo ingaggiato alcuni esperti di tecnologia provenienti da Vodafone per progettare un software innovativo». Con un investimento completamente sostenuto dai due fondatori e forti del nome che si erano fatti grazie al successo delle precedenti esperienze nel fintech, Pasquale Orlando e Paolo Galli hanno dato forma al loro progetto che oggi guarda anche all'estero, soprattutto a Gran Bretagna, Germania e Turchia: «Questi paesi, infatti, rispondono molto bene sul tema dell'innovazione». Le banche retail o private e le fabbriche prodotto degli istituti sono i clienti di Deus Technology che, per riuscire a proporre soluzioni sempre più personalizzate come il sistema di geolocalizzazione dei clienti, investe il 25% del fatturato nell'innovazione, «ossia in tecnologie all'avanguardia capaci di semplificare i processi, che abbiano costi contenuti e siano basate sulla velocità di elaborazione dei big data per creare una pianificazione finanziaria decisamente vicina alle esigenze del cliente».



## La business information con Junto è un gioco. Anche per le pmi

«Chi vuole monitorare i propri concorrenti per avere informazioni sui loro azionisti, sui paesi in cui operano, sul posizionamento nel mercato, trova in noi le risposte», racconta Alessandro Calcagni, co-fondatore e managing director di [Junto](#), la startup che, grazie al supporto di [Speed Mi up](#), ha mappato, analizzato e digitalizzato il mondo delle Pmi per offrire informazioni strategiche di business. Laureato nel 1999 in Economia aziendale alla Bocconi, Alessandro Calcagni, insieme a Maximiliano Bruno, ha creato «Junto per offrire anche alle piccole medie imprese la possibilità di accedere ai dati dei competitor».

Spesso le realtà con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro non riescono ad avere una visione precisa della concorrenza a causa del costo elevato che richiedono le società di consulenza per fare analisi di questo genere. «Cerchiamo di stimolare tale esigenza e raccogliamo grande entusiasmo quando le aziende comprendono di poter accedere, in maniera semplice ed economicamente vantaggiosa, a un patrimonio di informazioni solitamente riservato ai grandi dell'industria». Grazie a un algoritmo che si basa su sei elementi di analisi,

Junto offre ai clienti un quadro sugli elementi di forza e di debolezza delle società, suddividendole in macro e micro categorie. «I nostri strumenti consentono, inoltre, agli amministratori delegati di muoversi più agilmente nel mondo dell'M&A anche grazie a pacchetti di dati personalizzabili che, di volta in volta, forniscono comparazioni utili per affrontare situazioni specifiche».



## ALESSANDRO CALCAGNI

## GIOVANNI DAPRÀ



## Con MoneyFarm il risparmiatore diventa investitore

Il web ha reso gli utenti autonomi nelle proprie decisioni. Con tale consapevolezza nel 2011 Paolo Galvani e Giovanni Daprà, laureato in Finanza alla Bocconi nel 2004, hanno fondato [MoneyFarm](#), la società italiana di intermediazione mobiliare (Sim) online. «Facendo incontrare l'esperienza finanziaria che avevo sviluppato in Deutsche Bank e la passione per la tecnologia è nato un sistema semplice, trasparente e vantaggioso, che può rappresentare un'alternativa alla gestione del risparmio tradizionale: la piattaforma, infatti, opera con Etf (Exchange trade funds) che hanno costi di gestione ridotti e sono piuttosto sicuri». Per accedere a MoneyFarm è sufficiente compilare un questionario che permette ai consulenti finanziari, fisicamente presenti dietro all'interfaccia web, di conoscere l'utente. Gli analisti, inoltre, hanno il compito di monitorare l'andamento dei mercati, costituire piani d'investimento personalizzati e garantiti, così come inviare notifiche nel caso fosse necessario ribilanciare il portafoglio, per rendere gli investimenti coerenti con le condizioni del mercato e gli obiettivi del cliente. «Gli investitori operano direttamente online e noi li aiutiamo a gestire i loro risparmi: tutto è molto intuitivo e l'utente riesce ad avere il controllo delle proprie attività finanziarie, anche se non è un esperto di finanza». Con le partecipazioni di United Ventures e Cabot Square Capital, che sta seguendo la piattaforma nel suo sviluppo internazionale, MoneyFarm è approvata dalla Banca d'Italia e iscritta alla Consob.



# Parole d'ordine convergenza e semplicità

*Il futuro dei pagamenti online, spiega il general manager di PayPal Italia e alumno Bocconi, è già scritto e parla la lingua dei social media e dei millennials. Ma non ancora l'italiano*

di Allegra Gallizia @

**G**uida la divisione italiana di PayPal, il colosso americano che ha trasformato il settore dei pagamenti, apre le porte di un futuro sempre più digitalizzato, semplice e interconnesso. È **Angelo Meregalli**, diplomato Mba alla SDA Bocconi nel 1998, quando l'azienda di cui oggi è general manager veniva fondata a Paolo Alto, in California. Per lui, esperto di digital payment, la cui evoluzione è favorita anche dalla Legge di stabilità 2016 e dalla proposta di legge del 2014 per la limitazione dell'uso del contante e la promozione dell'impiego di strumenti di pagamento elettronici, portare innovazione nel settore significa «abbattere le barriere rispetto ai modelli di business del passato; cogliere i bisogni dei clienti; abilitare luoghi efficienti di scambio tra domanda e offerta; ridurre i costi in una logica di share economy».

## → **Qual è il futuro dei pagamenti?**

La banca senza sportelli, nel cloud, è già una realtà. Così, accanto alla smaterializzazione del denaro e degli istituti fisici si lavora sull'applicazione delle competenze tecnologiche nell'identificazione del cliente. Le password spariranno a favore delle impronte digitali o della lettura dell'iride, rendendo le operazioni di pagamento immediate e sicure.

## → **E l'utente che si adatta alla tecnologia o viceversa?**

È sempre la tecnologia che deve avvicinarsi al cliente.

## → **Come si crea convergenza tra online e offline?**

Grazie alla facilità di utilizzo, ai costi contenuti, alla multicanalità e all'approccio social: questa strategia funziona soprattutto nella fascia giovane per cui lo smartphone è il perno delle abitudini quotidiane.

## → **Quali contributi offrono le dinamiche social?**

Si va incontro a un'interconnessione sempre più significativa per offrire ai clienti diverse funzioni in un'unica soluzione. I social, per esempio, diventano luoghi in cui fare anche acquisti, come dimostra WeChat. Si creano così ecosistemi digitali in cui convergono dispositivi, persone e business.

## → **Come reagiscono i millennials ai pagamenti online?**

In Italia, i giovani tra i 18 e i 26 anni e, soprattutto i giova-



ANGELO MEREGLI  
General manager di  
PayPal Italia, è alunno  
Mba SDA Bocconi

nissimi, tra i 12 e i 18 anni, non dispongono di carte di credito personali ma vorrebbero poter accedere a questi canali di pagamento. All'estero, invece, c'è una maggiore predisposizione del sistema finanziario a soddisfare tali esigenze.

## → **E il resto degli italiani?**

Se si prendono i dati medi, l'Italia è il fanalino di coda sul tema dei pagamenti elettronici. I primi a non accettare carte di credito o transazioni digitali sono gli uffici pubblici, in Svezia, per esempio, tutti i pagamenti della pubblica amministrazione avvengono senza contanti. Poi c'è un problema generazionale: se la popolazione tra i 26 e i 55 anni è molto ben connessa a internet ed è abituata a comprare online, gli over 55, invece, sono radicati nelle vecchie esperienze. Usano quasi esclusivamente il contante e se fanno pagamenti online si affidano a un parente giovane che rappresenta anche una sicurezza dal punto di vista psicologico.

## → **Che cosa si può fare per invertire questa tendenza?**

È difficile scardinare il sistema abituale di gestione del denaro. Per farlo, bisogna rendere più semplici i pagamenti con la carta e offrire strumenti di reportistica delle transazioni che contribuiscano a creare confidenza con i nuovi mezzi di pagamento.

## → **PayPal è una banca?**

In Europa, dove il regolamento locale lo chiede, PayPal è una banca a tutti gli effetti, anche se non in senso tradizionale. Offriamo forme di credito ai clienti privati che fanno acquisti importanti e proponiamo credito anticipato alle piccole medie imprese. Negli Stati Uniti abbiamo lanciato un progetto pilota di saving con un rendimento garantito destinato alla generazione dei millennials. Durante le transazioni l'utente può arrotondare per eccesso il pagamento destinando la differenza a un fondo.

## → **Che tipo di relazione c'è tra PayPal e gli istituti di credito?**

Ottimo, noi siamo i principali clienti delle banche e loro stesse ci chiedono di poter integrare il sistema PayPal nella propria offerta di pagamento per completarla e agevolare gli utenti, si instaurano così rapporti di coopteration. ■



*Accettano riduzioni  
di benefit  
e retribuzione  
e proseguono  
la carriera  
nella loro azienda.*

*Sono i giovani  
che scelgono  
di impegnarsi  
nei progetti ad alto  
impatto sociale  
promossi dai datori  
di lavoro proprio per  
motivarli*

di Christiane Bode @

# Millennials, fedeli al lavoro se impegnati

millennials sono un mistero per molti datori di lavoro. I giovani adulti che entrano nel mondo del lavoro sono considerati pigri e pretenziosi e motivarli sembra più difficile che ammaestrare i gatti. Spesso le società hanno difficoltà a trovare gli incentivi appropriati, anche perché i ragazzi non rispondono bene alle ricompense finanziarie, come stipendi e bonus.

Molti giovani lavoratori, non solo in compiti ripetitivi (come la verbale catena di montaggio), ma anche in ben retribuiti impegni da colletti bianchi in banche e studi legali o di consulenza, non riescono a comprendere l'impatto complessivo del loro lavoro. Per alcuni di questi lavoratori, motivazione e fedeltà aumentano quando hanno la possibilità di impegnarsi in attività sponsorizzate dalle imprese, che abbiano un impatto diretto e visibile sulla società, come aiutare a ridurre la povertà e la diseguaglianza o contribuire alla salvaguardia dell'ambiente.

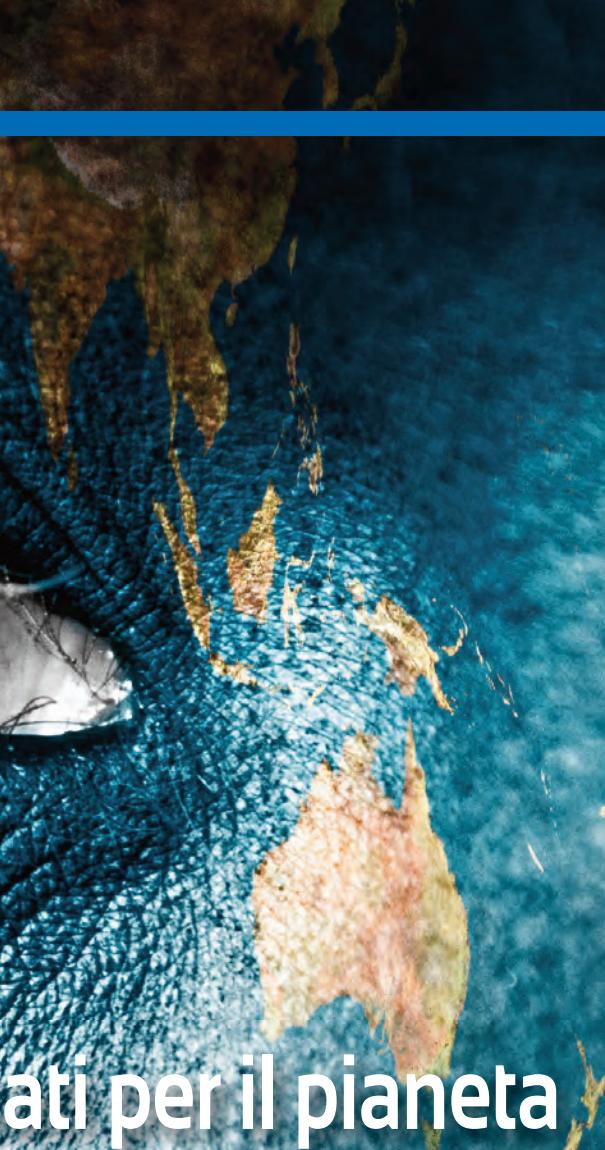
Come facciamo a sapere che ai millennials interessa fare lavori ad impatto sociale come parte della loro carriera e quali vantaggi può trarre l'impresa consentendo loro questa opzione? In un recente progetto (con Jasjit Singh e Michelle Rogan come co-autori) ho studiato una società di consulenza che offre ai propri dipendenti la possibilità di allontanarsi dai pro-



CHRISTIANE BODE  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di  
management e  
tecnologia della Bocconi

getti commerciali per alcuni mesi, e mettere le loro competenze di consulenza a disposizione di Ong o agenzie per lo sviluppo con un focus sull'impatto sociale. È importante sottolineare che questi progetti non sono pro bono, in quanto la società ritiene che un tale approccio non sarebbe né replicabile né sostenibile. Invece, i clienti sono invitati a pagare, anche se a tariffe inferiori a quelle commerciali, in modo da potersi permettere il servizio.

Un aspetto innovativo del modello è che anche i consulenti sono invitati ad accettare una riduzione di stipendio e a rinunciare ai consueti benefit (viaggi in business-class e hotel di lusso) per tutta la durata del progetto. I progetti durano in media da tre a sei mesi e comportano una riduzione di stipendio tra il 25% e il 50%. Tra il 2002 e il 2015, più di 1.000 dipendenti hanno lavorato al programma, accettando tagli salariali per un totale di decine di milioni di dollari. Il fatto che in particolare i lavoratori più giovani, vale a dire i millennials, siano disposti a fare un tale sacrificio finanziario è un buon indicatore di quanto apprezzino il programma. Inoltre, abbiamo osservato che i consulenti che partecipano al programma hanno minori probabilità (fino al 32% in meno) di lasciare l'azienda rispetto ai non partecipanti. Emerge inoltre che la differenza è determinata dalle dimissioni volonta-



## ati per il pianeta

rie e che i dipendenti trattenuti sono persone efficienti, che vale la pena di tenere. Questo è il motivo per cui questa opzione è positiva per l'azienda. Dato che il costo effettivo di sostituzione di un consulente può essere più del 200% del suo stipendio annuo, la società ha risparmiato milioni di costi di turnover in seguito all'introduzione di questa iniziativa. Questo non significa che obbligare i dipendenti al lavoro sociale aumenti la ritenzione. Si ottiene un beneficio, invece, quando si dà la possibilità di partecipare a dipendenti con un effettivo interesse all'impatto sociale, consentendo loro di intraprendere un percorso professionale integrato, che coniughi carriera aziendale e impegno sociale, invece di dover fare una scelta netta tra l'impiego presso l'impresa e quello in una Ong. Seguendo un modello simile, in questi ultimi anni, aziende tra cui Google, Ibm, Intel, John Deere, JP Morgan Chase, Mars, Medtronic, Merck, Novartis e Pwc hanno implementato iniziative sociali aziendali focalizzate sui dipendenti. Quanto più i millennials fanno carriera e cominciano a occupare posizioni di responsabilità, tanto più questi programmi sono destinati ad aumentare in numero e importanza. E per le imprese non è solo un modo per contribuire positivamente alla società, ma anche per motivare e mantenere il personale. ■

# I nuovi contadini degli orti aziendali

*È la nuova moda a metà tra work life balance e teambuilding. Ma per fortuna anche questa passerà*  
di Massimo Magni @



MASSIMO MAGNI  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di management  
e tecnologia  
della Bocconi



ualche anno fa si pensava ai carboni ardenti per stimolare lo spirito di squadra. Poi, dopo qualche bruciatura di troppo, ci si è orientati verso dimensioni più ludiche: tavoli da ping-pong e da calcetto, biliardi, tornei aziendali di qualsiasi tipo. Ma anche i buoni propositi ludici per migliorare la vita in azienda e la collaborazione tra colleghi hanno visto scene di fantozziana memoria.

Oggi la nuova moda sembrano essere gli orti aziendali. Una moda che potrebbe potenzialmente trasmettere una metafora positiva in termini di riscoperta della stagionalità, della natura, dei suoi cicli, delle cure, della pazienza e della responsabilità.

Ma come qualsiasi iniziativa aziendale di questo tipo è fondamentale chiedersi quale sia la finalità: è per la motivazione? È per creare un clima di collaborazione? È un sistema di work life balance? È un modo per avvicinare l'azienda al territorio?

L'ideale bucolico dell'orto e dei colleghi che seminano e innaffiano le piante fianco a fianco può immediatamente scontrarsi con una cultura aziendale che professa risultati immediati, carriere fondate sull'individualismo, relazioni basate su un approccio transazionale.

Creare lo spazio è la parte più semplice, ma tale spazio si deve configurare in una progettualità più ampia relativamente alle scelte di cultura organizzativa e alle pratiche manageriali che influenzano la vita delle persone nella loro quotidianità. Se creare lo spazio è facile, è molto più difficile pensare e sviluppare una cultura aziendale fondata su una leadership responsabile, che guardi alla crescita e allo sviluppo dei propri collaboratori, nonché alla creazione di benessere di lungo periodo per tutti gli stakeholder coinvolti, con la finalità di far sbocciare i talenti e raccoglierne i frutti nel modo e al momento giusto.

Un orto aziendale può darci qualche buona porzione di frutta e verdura, ma non può certamente risolvere problemi di motivazione, creare collaborazione e migliorare il clima aziendale.

Sarebbe un'illusione credere il contrario. E i frutti sperati nell'illusorio entusiasmo di aver trovato la soluzione ai propri problemi organizzativi possono trasformarsi rapidamente in pomi della discordia.

E poi... siamo veramente sicuri di essere tanto desiderosi che spazi, tempi e attività che una volta rientravano nella sfera privata siano ora parte integrante della nostra vita aziendale? ■



# Il dramma ti fa solidale

*Un esperimento nelle township sudafricane dimostra come la segregazione rafforzi la coesione*

di Daniela Grieco @

**C**ondividere un'esperienza di vita drammatica può favorire in una comunità lo sviluppo di un forte senso di coesione. Questo meccanismo sembra avere interessato anche la popolazione nera sudafricana vittima dell'Apartheid. La letteratura economica e sociologica fornisce evidenza empirica non univoca a favore dell'effetto della segregazione sul senso di coesione di una comunità: se da un lato è possibile che la concentrazione urbana delle famiglie indigenti acuisca il disagio, dall'altro lato questi contesti favoriscono lo sviluppo di sentimenti di solidarietà e appartenenza che difficilmente attecchirebbero in luoghi meno omogenei. Per gli economisti, che da sempre studiano gli incentivi come strumento per condurre gli individui e i gruppi verso un esito socialmente desiderabile, una domanda di ricerca molto interessante riguarda i meccanismi di incentivazione in grado di favorire la cooperazione e la fiducia tra i membri di una comunità. Uno strumento che appare particolarmente efficace è l'uso di incentivi monetari partecipativi, che prevedono per il gruppo la vittoria di un premio ma richiedono un minimo di impegno finanziario individuale dei singoli membri. In questo senso, tali incentivi ricalcano gli strumenti impiegati dai programmi di sviluppo di numerose organizzazioni non governative, dove l'implementazione di un progetto con aiuto esterno è vincolato a una contribuzione monetaria minima da parte dei beneficiari (Community-led Development programs). L'impegno finanziario, per quanto limitato, di ciascun membro della comunità non solo è una forma di assicurazione per chi finanzia il progetto nel caso in cui questo fallisca, ma soprattutto rivela la volontà dei membri della comunità di impegnarsi attivamente nel sostenere il progetto e contribuisce a costruire un sentimento di fiducia all'interno della comunità. Per esplorare le relazioni tra questi fenomeni, nel 2015 abbiamo condotto un esperimento lab-in-the-field a Philippi, Langa e Khayelitsha, nell'area di Cape Town, popolate pressoché unicamente da neri. All'esperimento hanno preso parte dieci gruppi (per un totale di 269 persone) che differiscono per numerosità, frequenza delle interazioni, anno di formazione e missione sociale, spaziando dalle mamas impegnate nella lotta all'Hiv, ai supporter di una squadra di calcio, ai giovani attori volontari di un teatro per i bambini malati. I risultati dello studio (finanziato da Unu-Wider) indicano che gli abitanti delle township coinvolti nell'esperimento contribuiscono al bene comune in misura rilevante: nonostante il basso tenore di vita (il 60% vive in baracche di legno e lamiera e il 56% è disoccupato), in presenza di incentivi i partecipanti hanno donato al gruppo in media il 60% del denaro ricevuto, rivelando un elevato grado di fiducia nella generosità degli altri. Più in generale, poi, gli individui appartenenti a gruppi che persegono una finalità altruistica si sono rivelati più altruisti e più reattivi agli incentivi partecipativi. ■



DANIELA GRIECO  
Docente di politica  
economica alla Bocconi

*Dal Regno Unito alla Germania, dagli Stati Uniti all'Austria: tutti hanno fallito. Eppure i politici degli Stati intrappolati dal paradosso liberale continuano a fare promesse elettorali. Che non rispetteranno*

di Anne Marie Jeannet @

## Perché la politica

**N**el 2010, David Cameron è diventato primo ministro impegnandosi a tagliare il saldo migratorio nel Regno Unito fino a qualche decina di migliaia di persone l'anno. «Senza se e senza ma», ha promesso. Guidato da Cameron e dall'allora ministro degli interni Theresa May, il governo del Regno Unito ha attuato una serie di politiche di controllo dell'immigrazione: tetti alla migrazione con sponsorship di un datore di lavoro, aumento dei requisiti minimi di reddito per la sponsorizzazione delle famiglie e tagli al numero di visti per studenti. Ma al momento delle elezioni del 2015 il saldo migratorio annuale era salito a oltre 300.000. Quello di Cameron è solo l'ultimo di una serie di fallimenti delle politiche di controllo dell'immigrazione nelle democrazie occidentali. Tra gli esempi più noti c'è il caso americano: a partire dal 1980, il governo degli Stati Uniti, nel tentativo di ostacolare l'immigrazione clandestina, ha militarizzato il confine con il Messico. La politica non ha funzionato e nel corso dei successivi venti anni la dimensione della popolazione clandestina è raddoppiata ed è costata ai contribuenti americani 35 miliardi di dollari in termini reali.

Ci sono state politiche fallimentari anche in Europa. Dal 1955 al 1973 il governo tedesco, a fronte della carenza di manodopera, ha implementato sistemi di reclutamento di lavoratori ospiti, che avrebbero dovuto tornare a casa alla scadenza del loro contratto. Invece, con grande sorpresa del gover-



# del muro non ferma i migranti

no tedesco, i lavoratori hanno preferito farsi raggiungere dalle famiglie e rimanere in modo permanente, stabilendo enclave etniche che persistono ancora oggi. Austria e Svizzera hanno avuto esperienze simili. Riflettendo su questo, lo scrittore svizzero Max Frisch ha acutamente osservato: «Cercavamo lavoratori; ci siamo ritrovati delle persone».

L'ironia delle politiche di controllo dell'immigrazione è che non sono efficaci nel frenare l'immigrazione, ma risultano molto efficaci nel cambiare la struttura degli incentivi per gli immigrati. Di conseguenza hanno spesso conseguenze imprevedibili: il freno al movimento stagionale dei lavoratori stranieri favorisce l'insediamento permanente; le limitazioni ai visti di lavoro determinano un aumento dell'immigrazione irregolare; la costruzione di muri e la regolamentazione dei viaggi aerei spinge gli immigrati a utilizzare canali più rischiosi.

Ciò si verifica perché l'immigrazione è un fenomeno che si autoalimenta ed è diventato una caratteristica permanente dei paesi industrializzati. Esso è guidato da forze al di là del controllo dei governi nazionali: la dipendenza strutturale dalla manodopera straniera in alcuni settori economici, le norme di diritto internazionale per il riconciliamento familiare, le enormi disparità economiche tra il Sud e il Nord del mondo, i conflitti armati e le instabilità regionali che portano a migrazioni forzate, solo per citarne alcuni.

Anche se il controllo dell'immigrazione è un'illusione, i go-



ANNE-MARIE JEANNET  
Assegnista di ricerca  
presso il Dipartimento di  
analisi delle politiche e  
management pubblico  
della Bocconi

verni continuano a provarci perché c'è una forte domanda politica. Per molti cittadini, il controllo delle migrazioni è un elemento centrale della sovranità nazionale e una responsabilità primaria dello stato-nazione. Lo stato si ritrova intrappolato in un paradosso liberale, in cui l'imperativo di rimanere competitivi a livello mondiale spinge all'apertura economica, ma questa comporta livelli elevati di migrazione internazionale, determinando resistenze politiche interne. Finora, non sembra che i governi abbiano trovato un modo per gestire tali rischi politici. In un recente sondaggio il 60% degli europei e il 71% degli americani disapprovava il modo in cui i loro governi gestiscono l'immigrazione.

Questa insoddisfazione significa che ci sono vantaggi elettorali da cogliere. La retorica ufficiale nella maggior parte delle democrazie occidentali continua a esprimere la volontà e la capacità di gestire i flussi di immigrazione.

La campagna per la Brexit ha esortato gli elettori a lasciare l'Unione Europea come mezzo per tagliare l'immigrazione (salvo fare marcia indietro due giorni dopo il referendum). Dall'altra parte dell'Atlantico, il candidato repubblicano Donald Trump ha promesso che, se eletto presidente degli Stati Uniti, estenderà il muro con il Messico e premerà il tasto pausa in materia di immigrazione legale per almeno due anni. E così la farsa di promesse impossibili per frenare l'immigrazione continua ... ■



*La nuova norma approvata a giugno ridefinisce lo status delle imprese sociali e valorizza sempre di più chi crea occupazione, promuove il volontariato e pensa al bene comune*

# Una poltrona per chi si impegna (e non solo per legge)

di Giuliana Baldassarre @

Istat mostra che le istituzioni non profit attive in Italia sono cresciute del 28% tra il 2001 e il 2011 e contano sul lavoro di 5,7 milioni di persone. La crescita e il consolidamento del terzo settore hanno evidenziato la necessità di razionalizzare il complesso disposto di leggi che attualmente lo regolano, un mondo di difficile inquadramento e che risulta spesso sfuggivole per via della complessità, della varietà e dell'eterogeneità degli enti che lo compongono. Rispondendo a questa esigenza, a giugno 2016 è stata approvata la legge di riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Gli intenti del governo sono due: valorizzare il principio di sussidiarietà e riconoscere la centralità della capacità produttiva e occupazionale di tutti gli enti del terzo settore.

Molti sono i punti di rilievo dell'attuale riforma, ma primo fra tutti è quello relativo alla ridefinizione del settore stesso che avvia un cambiamento non solo legislativo ma anche culturale e sociale sdoganando il principio secondo cui si è enti appartenenti al terzo settore per legge. L'attuale riforma definisce infatti come terzo settore «il complesso degli enti privati costituiti per il perseguitamento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi». In tal senso l'elemento centrale è l'attività svolta come elemento decisivo per qualificare l'utilità sociale delle organizzazioni non profit e non più la sola forma giuridica e le finalità riportate nello statuto o la non distribuzione degli utili. L'utilità sociale di una attività è da ricercarsi nel fatto che abbia prodotto risultati verificabili in termini di inte-



GIULIANA BALDASSARRE  
Direttrice del *Master in Management delle imprese sociali, non profit e cooperative* di SDA Bocconi

resse generale, la legge delega prevede infatti lo svolgimento di tali attività, la valutazione degli impatti sociali e la misurabilità dei risultati raggiunti come condizione necessaria per ottenere le agevolazioni fiscali.

La focalizzazione sull'attività svolta valorizza e identifica gli enti come appartenenti al terzo settore in base a ciò che fanno per sviluppare la propria mission: la gestione di un ristorante con l'impiego di personale detenuto o la realizzazione di un polo culturale nelle periferie svantaggiate delle città o la gestione di un ambulatorio con servizi accessibili e di qualità per persone emarginate dai circuiti tradizionali sono da considerarsi enti che svolgono attività di interesse generale. Le attività di interesse generale sono inoltre non solo specificate ma è previsto che siano aggiornate nel corso del tempo, ciò garantisce l'adeguatezza e la pertinenza dell'utilità sociale in base al contesto che cambia. La legge evidenzia anche la necessità di promuovere l'assegnazione di beni immobili pubblici inutilizzati e confiscati alla criminalità organizzata e di agevolare il trasferimento di questi beni alle organizzazioni del terzo settore. Inoltre, ribadisce il ruolo dei volontari attraverso un fondo dedicato a chi li utilizza. Infine, viene istituito un fondo destinato a sostenere le attività di interesse generale che dovrà essere di 17,3 milioni di euro nel 2016 e di 20 milioni di euro nel 2017. In conclusione, molti sono ancora gli aspetti da approfondire e da declinare nei successivi decreti attuativi che a partire dagli aspetti definitori avranno un processo di semplificazione legislativa e amministrativa attraverso un testo unico ed un registro unico che garantisca la compresenza nello stesso terzo settore dell'impegno e della gratuità dell'attivismo civico con la dimensione imprenditoriale e professionale del lavoro. ■

# La crisi (economica) che fa bene al cuore

*Gli studi dimostrano che esiste una correlazione tra la salute dell'uomo e le condizioni macroeconomiche di contesto. Ma non sempre si tratta di una relazione negativa*

di Aleksandra Torbica @

L'impatto della recessione economica sulla salute della popolazione è una questione che ha attirato l'attenzione della comunità scientifica sia in campo medico sia economico. Le ricerche disponibili non forniscono una spiegazione unica del fenomeno. Secondo il paradigma vita sana in tempi difficili, una crisi economica può addirittura essere benefica per la nostra salute, per due motivi principali. In primo luogo, gli individui si comportano meglio in periodi di crisi economica, perché hanno paura di perdere il posto di lavoro e, se disoccupati, si prendono più tempo per se stessi, investendo in attività salutari. In secondo luogo, durante i periodi di ripresa economica lo stress lavoro-correlato potrebbe aumentare e avere effetti negativi sulla salute, aumentando il rischio di attacchi di cuore.

D'altra parte, una mole di prove empiriche sotto l'etichetta «questa volta è diverso» suggerisce spiegazioni del tutto opposte: nei momenti di difficoltà economica e di aumento della disoccupazione, gli individui tendono a essere più stressati e depressi e possono intraprendere comportamenti poco salutari. Un recente studio, pubblicato su *The Lancet*, mostra che vi è una forte associazione positiva tra l'aumento della disoccupazione e la mortalità per cancro, ma solo nei paesi senza copertura sanitaria universale. Il che suggerisce che questi sistemi sanitari proteggono i cittadini dalle malsane conseguenze della crisi.

Oltre a offrire risultati inconcludenti sul segno della relazione tra crisi economica e salute, gli studi disponibili presentano due importanti limitazioni. In primo luogo, la maggioranza di queste analisi si basa su dati aggregati, che utilizzano indicatori macroeconomici per fare inferenze sul comportamento individuale. La seconda limitazione importante è che nessuno degli studi disponibili fa uno sforzo per comprendere i meccanismi dietro le associazioni individuate. In altre parole, in che modo la crisi economica influenza la salute? Stiamo peggio perché abbiamo meno accesso alle cure mediche a causa della diminuzione della spesa sanitaria o perché la crisi ci induce a impegnarci in comportamenti a rischio? O entrambe le cose?

Tra i pochissimi studi che hanno fatto uso di dati a livello individuale per indagare l'impatto della crisi economica sulla salute c'è quello che ho recentemente pubblicato con Simone Ghislandi (Bocconi) in collaborazione con un cardiologo (Aldo Pietro Maggioni), direttore di divisione di ricerca della Associazione italiana di cardiologia. Ci siamo concentrati sull'infarto miocardico acuto (Ima) perché le determinanti degli attacchi di cuore sono ben note e sono certamente influenzate dalle condizioni macroeconomiche e ambientali. I risultati mostrano che vi è una re-



ALESANDRA TORBICA  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di analisi  
delle politiche e  
management pubblico  
della Bocconi

lazione chiara e forte tra la forza della crisi (misurata attraverso l'aumento del tasso di disoccupazione) e i ricoveri per Ima dal 2009 al 2012. Il numero di ricoveri è aumentato in modo significativo nelle zone in cui la crisi ha colpito di più. Più in particolare, rispetto agli altri ospedali del paese, nei 107 ospedali situati nelle zone più esposte sono stati osservati 30 casi supplementari di Ima (13%), 200 giorni aggiuntivi in ospedale (13%) e 2 ulteriori morti in ospedale (17%). Scendendo lungo la scala di intensità della crisi, il ruolo del contesto economico tende a perdere importanza nel predire la frequenza dell'Ima. I ricoveri rimangono stabili (o diminuiscono) nelle zone meno colpite dalla crisi. In queste aree, l'incidenza dell'Ima non aumenta (e può anche ridursi), come previsto dalla letteratura sulla vita sana in tempi difficili. Questi risultati gettano nuova luce sul rapporto tra intensità della crisi e impatto sull'incidenza dell'Ima: piuttosto che essere costantemente positivo o negativo, esso è a forma di U. In altre parole, un po' di crisi può essere anche un bene per la nostra salute, ma oltre un certo livello l'impatto diventa dannoso. ■





*Saper progettare, come un unico componente, prodotti e servizi in grado di soddisfare la vera esigenza del cliente.*

*È questa la sfida manageriale e organizzativa degli operatori economici di nuova generazione*

# Il futuro è nell'ingegneria dell'esperienza

di Enzo Baglieri @

I dati macroeconomici elaborati fino al 2014 dal team di ricerca congiunto SDA Bocconi-Ucla Anderson School of Management sul tema *The Future of Services* dimostravano una netta prevalenza dei servizi di natura informativa nella generazione di ricchezza dell'economia nordamericana (oltre il 56%), confermata da una simile dinamica nella scomposizione del Pil italiano (oltre il 40%). I dati più recenti indicano che è però in atto una ripresa della capacità di creare valore dei servizi veicolati da beni tangibili, ossia da combinazioni di prodotto-servizio in cui il secondo usa il primo come canale distributivo vero e proprio. Ad esempio il libro o i *software as a service* associati a device fisici a marchio del fornitore del software stesso. Tradotto in implicazioni manageriali, significa che mentre in passato abbiamo assistito alla servitizzazione dei prodotti, adesso stiamo assistendo alla produttizzazione dei servizi. Più in generale, si può sostenere che a breve la differenza classica tra economia dei beni ed economia dei servizi tenderà a sparire, a vantaggio di modelli di business dove la distinzione tra il prodotto e il servizio, specie agli occhi del cliente, sarà totalmente superflua. Ai fini della gestione dell'innovazione, in uno scenario come quello descritto, il tema cruciale per le aziende diventa quindi che cosa progettare. Se il cliente non compra più l'auto per il beneficio che il prodotto assicura, ma perché parte di un sistema di prodotto e servizio molto più ampio (si pensi alla dinamica in atto con la diffusione della tecnologia a guida automatica o driverless), cosa bisognerà progettare? L'auto o il servizio che questa abilità e senza il quale l'auto stessa non ha ragione di esistere? La domanda non è capziosa, perché finora le due componenti sono state trattate in modo separato, perché separati sono gli operatori economici che produ-



ENZO BAGLIERI  
Associate professor  
SDA Bocconi

cono il bene ed erogano il servizio. Tuttavia, se le due componenti diventano imprescindibili l'una per l'altra, tale separazione organizzativa e progettuale può essere molto deleteria, perché rischia di sottovalutare ciò che il cliente davvero richiede a vantaggio di ciò che le aziende sanno realizzare. Il cliente in realtà richiede un'esperienza, memorabile, piacevole, che non è solo il risultato della capacità di soddisfare le sue esigenze, ma anche di anticiparle, di stupirlo, di soddisfare quanto non si attendeva. All'ingegneria del prodotto e del servizio, quindi, dovremmo cominciare ad anteporre l'ingegneria dell'esperienza, che da prestazioni indefinita e ad alto contenuto emozionale, dovrebbe essere ben codificata e razionalizzata. La progettazione dell'esperienza è una disciplina in rapida evoluzione e si basa sul principio che l'esperienza è un concetto dinamico, influenzato dal contesto culturale e simbolico in cui si realizza l'evento esperienziale ed il risultato di processi che incidono sulla memoria del cliente. In particolare, secondo gli studi attualmente in corso nel team SDA Bocconi – Ucla, l'esperienza matura già prima del momento di erogazione del servizio stesso e prosegue anche oltre la fruizione del servizio, a dispetto di quanto accade frequentemente invece, laddove le imprese tendono a concentrarsi sul durante e ad adottare una prospettiva molto transazionale e poco relazionale. Inoltre, il servizio e l'esperienza che genera dipendono dalla combinazione tra quattro fattori (le capacità del personale di contatto, le componenti tangibili del servizio, le componenti intangibili e informative del servizio e infine il ruolo del cliente stesso), che se opportunamente modulati possono contribuire a produrre un effetto duraturo sulla memoria del cliente e sulla sua propensione a ripetere l'esperienza con l'azienda. ■

# Parigi, dove nascono le norme unitarie

*Nel 2009 la svolta con il documento de Larosière e nel 2010 la nascita dell'Esma, European securities and markets authority: le tappe di una vera rivoluzione centralista*

di Chiara Mosca @

**L**a crisi finanziaria ha portato cambiamenti di rilievo anche per lo studioso delle materie giuridiche, che nell'ultimo decennio ha assistito allo sforzo del legislatore di dotare il sistema europeo di norme efficaci, capaci di indirizzarsi verso fenomeni nuovi per prevenirne e regolarne i rischi. Ma se la rincorsa nei confronti dell'innovazione finanziaria non è, in sé, un comportamento recente, semmai solo acuito dalla crisi, rivoluzionaria è stata, nel settore della disciplina dei mercati finanziari, la trasformazione dell'impalcatura del diritto europeo, scosso alle sue radici da un movimento di forte centralizzazione. Un movimento teso a creare o rinnovare un level playing field tra gli Stati dell'Unione, quale terreno di gioco per imprese, investitori e intermediari finanziari.

Il passaggio, radicale, verso una vera e propria uniformità del diritto europeo si deve, in larga parte, al documento redatto dal gruppo di esperti presieduto da Jacques de Larosière che, nel 2009, ha messo in luce i rischi di interpretazioni divergenti nell'applicazione della legislazione comunitaria, spingendo la Commissione ad adottare un sistema nel quale le autorità europee di vigilanza potessero «disporre, nei casi chiaramente specificati nella legislazione comunitaria, dei mezzi necessari per garantire l'applicazione uniforme della legislazione».

Da allora, i mutamenti si sono susseguiti con rapidità, a partire dal Regolamento (Ue) n. 1095/2010 del Parlamento e del Consiglio al quale si deve l'istituzione dell'Esma; l'autorità di vigilanza europea (European Securities and Markets Authority), con sede a Parigi, dotata di poteri regolamentari forti che si esprimono, in larga parte, nell'emanazione di progetti di norme tecniche di regolamentazione o di attuazione. La funzione dell'Esma, nel ruolo di standard setter, discende, oltre che dallo stesso Regolamento istitutivo, dai mandati ad essa attribuiti, di volta in volta, su specifiche ma-



CHIARA MOSCA  
Assistant professor presso  
il Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

terie, dalle Direttive o Regolamenti del Parlamento europeo e del Consiglio.

Se anche delimitato da questi confini, si tratta di un potere al quale l'ordinamento europeo ricorre con frequenza. Volendosi limitare ad un solo caso, basti pensare al Regolamento (Ue) n. 596/2014 sugli abusi di mercato, direttamente applicabile negli Stati membri a partire dal 3 luglio 2016, che attribuisce all'Esma deleghe assai numerose affinché siano predisposti gli standard tecnici necessari su questioni delicate per il funzionamento del mercato. Mi riferisco, a titolo di esempio, al lavoro svolto nell'ultimo biennio e al lavoro ancora in corso su temi quali, tra gli altri, la disciplina del ritardo nella comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate, le procedure per i sondaggi di mercato, le liste degli insider e le notifiche al pubblico delle operazioni dei manager in posizione apicale.

In capo alla Commissione resta il potere di approvare, modificare o respingere i progetti elaborati dall'Esma prima che essi assumano la forma di regolamenti pubblicati nella *Gazzetta Ufficiale dell'Unione*. Non si tratta, a ben vedere, di un potere discrezionale, posto che la Commissione dovrà motivare la volontà di discostarsi dalle valutazioni tecniche dell'autorità, normalmente supportate da ampie consultazioni pubbliche.

Possiamo affermare, allora, che una parte del processo di creazione delle norme si è trasferito a Parigi, grazie al ruolo dell'European Securities and Markets Authority nella redazione di un single rule book per i mercati; lasciando alle autorità nazionali il difficile compito dell'enforcement, anch'esso ispirato a criteri di uniformità, di una disciplina costruita in sede europea. ■



I pay gap, il differenziale di reddito tra uomo e donna, è ancora oggi un simbolo della discriminazione di genere e rimane evidente e largamente diffuso. L'ultima indagine di Eurostat, per esempio, evidenzia come le donne nei paesi Ue guadagnino in media il 16% in meno degli uomini e come questo divario cresca all'aumentare del numero dei figli.

«Proseguendo però nella lettura, la stessa statistica ci dice anche che molte lavoratrici hanno un contratto part-time, retribuzioni orarie inferiori, e si concentrano in un numero minore di settori ben pagati. Il vero problema non è dunque tanto il pay gap, quanto la strutturale asimmetria del mercato del lavoro», spiega **Simona Cuomo**, coordinatrice del Diversity Management Lab di SDA Bocconi. Un mercato che presenta infatti ancora in modo stabile fenomeni quali il soffitto di vetro, cioè la difficoltà da parte delle donne ad accedere a ruoli di alta responsabilità (e meglio retribuiti) e la segregazione orizzontale, per cui le donne sono in genere maggiormente impiegate in funzioni aziendali a più bassa retribuzione.

Data la natura del problema, si prospettano dunque due livelli o spazi di azione: a livello organizzativo e a livello individuale. La prima opzione di intervento riguarda l'attuazione di buone prassi che guidino le politiche retributive, ma anche gestionali e di sviluppo, a partire da una pre-



## LEADERSHIP AL FEMMINILE, COSÌ SI CRESCE IN AZIENDA

Per sostenere lo sviluppo di carriere delle donne e l'accesso a posizioni di leadership, valorizzando il proprio talento, SDA Bocconi propone il corso Leadership al femminile: costruisci la tua carriera, giunto alla sua 15a edizione. Coordinato da Simona Cuomo, è destinato a donne in sviluppo di carriera o in posizioni manageriali ed è basato su una didattica esperienziale ed interattiva.

Si discuterà di self leadership, ovvero la consapevolezza di sé e la propria autostima; di leadership nelle relazioni organizzative, il saper gestire le relazioni con i colleghi, capi e collaboratori; di leadership nella gestione delle alleanze politiche e istituzionali, affrontando la comunicazione istituzionale, il fare network e self-branding; e della costruzione della propria leadership, attraverso la definizione di un progetto personale di sviluppo che sia motivante per sé e d'impatto per l'organizzazione.

Un questionario di self-assessment prima del corso suggerirà delle riflessioni sul proprio stile di leadership mentre un colloquio di coaching individuale consentirà di rileggere le proprie riflessioni e condividere il proprio progetto di sviluppo.

Docenze di esperti di psicologia e di management e testimonianze di esperti di altre discipline aiuteranno poi a leggere la leadership da differenti angolazioni e punti di vista.

→ **Quando:** 12-14 ottobre e follow up l'11 novembre

→ **Costo:** 3 mila euro

→ **Info:** [www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/leadership-al-femminile-costruisci-tua-carriera](http://www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/leadership-al-femminile-costruisci-tua-carriera)

## Due azioni per superare il soffitto di vetro

sa di consapevolezza maggiore del tema in esame da parte del management. Si tratta quindi di riflettere su tutti i processi HR che guidano lo sviluppo e la vita organizzativa delle persone per identificare e correggere le eventuali distorsioni e discriminazioni. «Bisogna, in pratica, costruire pratiche per la genitorialità e per il work life balance indirizzandole a tutti gli attori organizzativi, implementare pratiche di lavoro

agile per creare relazioni basate sulla fiducia e sulla responsabilità, creare ruoli e unità organizzative che si prendano in carico la gestione della diversità dei propri lavoratori e, infine, formare una leadership inclusiva e responsabile», illustra Cuomo.

In secondo luogo diviene dunque sempre più importante per le donne intraprendere un percorso di crescita manageriale. «È necessario infatti avere le leve organizzative e personali per poter influenzare le decisioni, le regole, gli assunti culturali che determinano questo quadro», spiega la docente. «È altrettanto fondamentale però per ciascuna donna intraprendere questo percorso di leadership dopo avere attentamente ascoltato e valorizzato il modo di essere e di sentire specifico della natura femminile».

## UN LABORATORIO PER STUDIARE LA DIVERSITÀ

Il Diversity Management Lab di SDA Bocconi è attivo da oltre sedici anni nel campo della ricerca sulla gestione della diversità. Questo campo abbraccia alcuni temi ormai diventati cruciali per le organizzazioni, quali l'età e le generazioni, il genere, l'identità e l'orientamento sessuale, l'etnia e la cultura, la disabilità, la maternità e la paternità, il benessere e la conciliazione vita privata e lavorativa. Il Lab affronta con rigore scientifico queste tematiche, individuando le pratiche più adeguate per agire sul contesto organizzativo e proponendo attività formative per fornire le competenze necessarie. A tal fine offre alle aziende la possibilità di pianificare un percorso strutturato e una rete di organizzazioni attive sul fronte della gestione della diversità.



## La lezione di Star Wars tra bene e male, ribellione e cambiamento

Ci sono Babbo Natale, Topolino, la Bibbia, e poi c'è anche *Star Wars*. Sedersi sul divano, sentire la colonna sonora di John Williams e vedere le grandi lettere d'oro che riempiono lo schermo: «Tanto tempo fa, in una galassia lontana lontana...», dà più soddisfazione.

Ma da cosa dipende il successo della saga nata nel 1977? Ce lo racconta **Cass R. Sunstein**, noto giurista, già capo dell'Office of Information and Regulatory Affairs presso la Casa Bianca di Barack Obama e docente alla Harvard Law School, in *Il mondo secondo Star Wars. Per i fan della saga e per quelli che invece non lo sono* (Università Bocconi Editore - Paperback, 2016, 200 pagg.; 12,90 euro), inda-

gando, con un approccio legato all'economia comportamentale, le lezioni che derivano dai vari episodi e di come questi possano intrecciarsi al tema dell'infanzia e della paternità, passando dal lato oscuro fino alla redenzione dell'uomo.

Sunstein arriva a gettare un fascio di luce sul complicato rapporto tra bene e male, sulle ribellioni, sul cambiamento umano.

In ultima analisi, spiega anche come *Star Wars* abbia molto da insegnarci su temi legati agli equilibri sociali e alle battaglie politiche.

Il testo racconta la storia del successo imprevisto del film ed esplora il motivo per cui alcune cose nella vita riescono, mentre altre falliscono.



«L'umanità si divide in tre tipi di persone», dice l'autore, «quelli che vanno pazzi per *Star Wars*, quelli a cui piace, e infine tutti gli altri. Quando ho iniziato a scrivere questo libro facevo parte del gruppo di coloro cui *Star Wars* semplicemente piace. Ma ormai ho abbondantemente varcato la soglia dell'amore. E, in ogni caso, questo libro si rivolge a tutti e tre i gruppi».

Sunstein lavora sui vari piani: la storia della pellicola (da flop a successo emblematico e planetario), le chiavi di lettura (politica, economia, cristianesimo), la relazione padri e figli, passando per le espressioni del libero arbitrio (la libertà del singolo).

Di Cass Sunstein Egea ha già pubblicato *Effetto nudge. la politica del paternalismo libertario* (Ube, 2015, 156 pagg. 18

## LA COMUNICAZIONE SI FA SOSTENIBILE

Essere trasparenti non è sufficiente. Si devono modificare le relazioni nei processi decisionali e nelle strategie di comunicazione. Si sta veramente passando da un approccio tattico a una visione strategica della sostenibilità? Le imprese comprendono l'importanza di adottare politiche responsabili e di comunicare questo impegno agli stakeholder? **Rossella S-**

**brero** in *Comunicazione e sostenibilità* (Egea 2016; 182 pagg.; 19 euro), illustra il percorso e gli attori della responsabilità sociale d'impresa e le caratteristiche della comunicazione inline, che integra strategie off e online, e le modalità del piano di comunicazione per valorizzare gli impegni sociali e ambientali di un'organizzazione.



## COME DIMENTICARE NELL'ERA DI GOOGLE

Per millenni nel corso della storia dimenticare è stata la norma e ricordare l'eccezione. Ma l'era digitale ha cambiato tutto: oggi rimane traccia di tutto. I contenuti imbarazzanti restano conservati nel cyberspazio, mentre Google memorizza quando e che cosa abbiamo cercato in Rete. Lo spazio digitale ricorda anche quello che sarebbe meglio venisse dimenticato. Il passato è sempre presente, pronto a essere richiamato con il semplice clic di un mouse. Che cosa possiamo fare per difenderci? Leggere *Delete* (Egea economica 2016; 192 pagg.; 9,90 euro), il libro di **Viktor Mayer-Schönberger**.



## SE A SPIEGARE I COMPORTAMENTI ECONOMICI SONO FRODO E IL BRADIPÔ SID

Una guida che, utilizzando le scienze comportamentali, aiuta a comprendere i comportamenti economici. Questo è il nuovo libro di **Luciano Canova**, docente di economia della felicità, *Scelgo, dunque sono* (Egea 2016; 144 pagg.; 15 euro). È un breve viaggio nel mondo dell'economia alla ricerca di una spiegazione di concetti, apparentemente complicati e difficili, come causalità, correlazione, euristica e tra quei temi quali la psicologia del denaro o i rapporti fra disonesta e decisioni spiegati con un linguaggio comprensibile a tutti, facendo ricorso a esempi tratti dalla vita quotidiana e dalla cultura più pop. Da Sid, il bradipo dell'*Era glaciale* a Frodo, l'orribile de *Il signore degli anelli*. «Con la giusta ironia che accompagnerà la lettura del libro», scrive l'autore, «non rimane che accomiatarsi aspettando il giorno in cui il super computer Deepmind, in grado di replicare i comportamenti umani, interrogato su quale sia il senso ultimo della nostra vita e delle nostre scelte, darà il responso»: al termine di questo viaggio intergalattico la risposta sarà svelata al lettore.



## fundraising news

**BONA E ROSA,  
DUE AMICHE CON LA  
BOCCONI NEL CUORE**

Erano compagne di scuola alle medie, hanno frequentato insieme la facoltà di lingue della Bocconi negli anni Sessanta e insieme, adesso, hanno deciso di sostenere il [Fondo Borse di Studio Alumni Senior](#) della Bocconi dedicato agli esoneri parziali per gli studenti del triennio. **Bona Cambiaghi** e **Rosa Talamoni** (laureate rispettivamente nel '63 e nel '64) sono di Monza e sono amiche da tutta una vita. Della Bocconi di quegli anni ricordano «l'ambiente piccolo e familiare e lo studio impegnativo di quella che allora, per gli italiani, era la vera lingua straniera, il francese», racconta Bona Cambiaghi. Non solo, la Bocconi le ha rese curiose verso il nuovo e ha dato loro l'opportunità di andare all'estero. «Già negli anni Sessanta», aggiunge Rosa Talamoni, «l'Università organizzava stage estivi



alla Sorbona di Parigi». Dopo un percorso di studi che le ha viste insieme sin dalla giovane età, è stato normale decidere insieme di impegnarsi per le nuove generazioni di studenti: «Donazioni anche piccole, ma costanti, sono molto utili per dare la possibilità ai giovani di studiare», spiega ancora Rosa. «Direi che sostenerli anche economicamente è qualcosa non solo di giusto, ma quasi doveroso». «Vogliamo che il nostro gesto continui nel tempo», conclude Bona, «perché vogliamo restituire nel tempo le opportunità che questa università ci ha dato fornendoci competenza e preparazione professionale».

## Sei consigli per far ripartire la propria carriera

**P**ronti, via, dopo la pausa di agosto, a settembre l'attività professionale di ciascuno torna a pieno regime. La nuova stagione può

però anche essere l'occasione per rimettersi in gioco o dare un nuovo impulso alla propria carriera. Se si decide per questa strada, allora può essere utile ricevere qualche dritta da chi ha fatto l'head hunter tutta la vita. Pochi utili consigli che arrivano direttamente da **Claudio Ceper**, nel Consiglio della Bocconi Alumni Association per il settore Career insieme a **Laura Bruno** e **Giovanni Mocchi**, presidente del Forum della meritocrazia e, soprattutto, protagonista della serie di seminari del [Career Advice](#) dedicati al colloquio di lavoro e sulle prospettive di carriera.

**1** Definite in maniera corretta il vostro personal brand, ovvero i vostri punti di forza e di debolezza. Se non



Claudio Ceper

avete un'idea precisa delle attività per le quali siete portati, non potete trovare quella più adatta a voi. Cosa serve per farlo? Capacità di au-

toascolto e fiducia nel giudizio delle persone che conoscete bene. Bisogna ricordare sempre che le persone forti non hanno paura di chiedere un feedback agli altri, di ascoltare la loro opinione su di loro. Al contrario, è un'attività che aiuta molto.

**2** Valutate le scelte professionali che si concretizzano mettendo in fila e ragionando su quattro elementi: la passione, le persone, il brand e i soldi.

**3** Non scegliete un'attività professionale se non vi appassiona. Senza passione non si fa nulla.

**4** Valutate bene le persone con le quali andrete a lavorare. Se non vi piacciono in

## COSA VUOL DIRE GESTIRE L'INPS

L'Inps è nato oltre 100 anni fa ed è uno dei più grandi e complessi enti previdenziali d'Europa. A raccontare come viene gestito e quali sono le complessità della sua attività, soprattutto nel proporre i cambiamenti in qualità di ente tecnico, sarà lunedì 26 settembre in Università (oyer Aula Magna Roentgen) il presidente dell'Istituto e professore di economia del lavoro della Bocconi, **Tito Boeri**, nel corso del trentunesimo dinner speech della Bocconi Alumni Association, il ciclo di incontri a cena con ospiti di eccezione riservati ai soci dell'associazione. Boeri racconterà agli alunni della sua esperienza alla presidenza dell'Inps, posizione che ricopre dal febbraio dello scorso anno. Oltre al suo ruolo accademico, Boeri è stato per 10 anni senior economist all'Osce, Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, e poi consulente del Fondo Monetario Internazionale, della Banca Mondiale, della Commissione Europea e dell'Ufficio Internazionale del Lavoro. [Le iscrizioni all'evento vanno effettuate sul sito BAA entro il 23 settembre alle ore 10,30.](#)



Tito Boeri



## → MENTORING E COACHING

I soci BAA possono candidarsi come mentee per ricevere i consigli e il supporto di uno degli alunni mentor. E proprio perché il mentor può essere una figura chiave nello sviluppo personale, il Career Advice ha organizzato [The Mentoring Chance](#), un incontro (anche in streaming) per spiegare questa esperienza. L'evento, aperto a tutti gli alunni, è per il 28 settembre. Guest speaker, **Paolo Gallo**, Hr director del World Economic Forum. Parallelamente a quello di mentorship, la BAA propone anche un servizio di coaching per lo sviluppo personale. In questo caso, il rapporto che si instaura è tra un alumnus Bocconi coach certificato e un socio BAA cliente.

## → SEMINARI

I workshop dedicati al career continuano il 21 settembre con [I trend del mercato del lavoro](#), un seminario gratuito (anche in streaming) per i soci BAA in collaborazione con Manpower.

## → MY SWEET CAREER

L'1 ottobre si terrà la nona edizione di [My Sweet Career](#), seminario di un giorno dedicato a chi cerca nuovi stimoli nel proprio ambiente lavorativo, senza dover per forza cambiare azienda. Protagonista sarà **Anna Simioni**, executive director di The Boston Consulting Group.

partenza, evitate e lasciate perdere. L'errore più grande che io stesso abbia fatto nella mia carriera si è verificato per questo. Dopo, mi è servito enormemente.

**5** Valutate il tipo di azienda in cui lavorerete. Se non sopportate lo stress, non avvicinatevi alla consulenza strategica, se avete fatto la tesi sui beni di consumo, è inutile che pensiate al lavoro in banca. Inoltre, se siete giovani laureati, preferite le

multinazionali. Le grandi aziende, che hanno grandi processi e grande standing insegnano moltissimo. Le piccole aziende, invece, danno poco know-how, vi si impara meno.

**6** Infine, la retribuzione. Anche se vi offrono cifre molto alte, non andate a lavorare dove non volete. Ne ho visti tanti fare scelte professionali solo in funzione della retribuzione e poi uscire dall'azienda già dopo pochi mesi.

## who's who BAA

### MONA BAVAR, DALL'IRAN A LOS ANGELES PASSANDO PER MILANO

Il [Chapter BAA di Los Angeles](#) ha una nuova guida: è **Mona Bavar**, un passato nella consulenza finanziaria e oggi ceo principale della Cellar Door Consulting, la società di consulenza che ha fondato nel food and beverage (f&b). Nata in Iran, si è laureata in international business nella California del Sud (dove vive dall'età di sette anni) poi ha scelto di volare a Milano per l'Mba di SDA Bocconi. «Durante l'università», racconta, «ho fatto uno scambio a Torino e mi sono innamorata dell'Italia. Quando è arrivato il momento di scegliere dove fare l'Mba, tra l'Insead, la London Business School e la SDA Bocconi, ho preferito quest'ultima».

→ **Prima dell'Mba hai lavorato nella consulenza finanziaria, durante l'Mba hai fatto un'esperienza in Cina: come sei arrivata a fare l'imprenditrice?**

Dopo il master mi sono resa conto che volevo cambiare vita e mettermi in proprio. Nel 2006 ho fondato la Cellar Door Consulting unendo le mie passioni, l'Italia, il buon cibo e il vino, e sono tornata a Milano per lanciarmi nel food and beverage.

→ **Qual era il tuo obiettivo?**

In un primo tempo, fare export di prodotti italiani nella California del Sud, in Cina, a Dubai. Adesso soprattutto la consulenza per le aziende del settore. Ultimamente stiamo sviluppando l'attività anche nel mio paese di origine, l'Iran.

→ **Com'è il mercato food and beverage dell'Iran?**

Complesso e difficile. In altri paesi il settore oggi è sostanzialmente saturo. L'Iran invece offre molte opportunità, per quanto non facili da cogliere per via della burocrazia e di una precisa volontà di mantenere la produzione sul luogo. Si sviluppano quindi partnership con le aziende straniere, ma non si importano i prodotti. Inoltre, il marketing è ancora acerbo. Un esempio? Nonostante i suggerimenti, un'azienda di pistacchi non vuole cambiare il packaging per renderlo più adatto al mercato globale.

→ **Adesso guidi anche il chapter BAA di Los Angeles. Come mai questa scelta?**

Appena ho saputo di questa opportunità ho voluto coglierla. È importante sviluppare il network anche qui nella California del Sud, dove ci sono circa 400 alunni e dove il brand Bocconi è sentito. Ci sono grandi possibilità e abbiamo già in mente diversi incontri con guest speaker per il prossimo autunno.



Mona Bavar  
chapter leader BAA  
Los Angeles



## Doha, un'isola sicura tra mare e deserto

**I**l mantra degli expat di Doha, la capitale del Qatar, è: «Deciderò anno per anno se rimanere». Eppure ne conosco parecchi che sono qui da 10, 15 o 20 anni. Perché il Qatar, con la sua altissima qualità della vita, ti vizia e i vantaggi sono superiori alle rinunce, peraltro necessarie. Ovviamente anche le opportunità professionali sono notevoli essendo il Qatar una nazione in forte espansione.

La popolazione è in continuo aumento, a seguito di un inarrestabile sviluppo economico che attrae immigrazione di ogni tipo. Tra il 2004 e il 2010 la popolazione è aumentata del 128%, tra il 2013 e il 2016 del 33% e solo 300mila dei due milioni e mezzo di abitanti sono qatarioti. Gran parte della popolazione immigrata è di origine asiatica (in particolare India, Pakistan e Filippine) e trova impiego soprattutto nelle costruzioni, ma ci sono opportunità per stranieri specializzati (gli highly-skilled, come vengono ufficialmente definiti) in ingegneria, cultura, ricerca, medicina, finanza e, per gli italiani, design. Una società italiana è tra l'altro capofila per la costruzione del secondo stadio per grandezza in vista dei Mondiali del 2022.

Ci si può trasferire in Qatar solo con la sponsorizzazione di un datore di lavoro, un sistema vigente in molte parti del mondo e che io ho sperimentato anche in Canada, ma qui la sponsorizzazione copre molti più aspetti. È il datore di lavoro, per esempio, a rilasciarti l'autorizzazione ad acquistare bevande alcoliche da consumare a casa, o a concederti il permesso di lasciare il paese per le vacanze. In generale, la burocrazia è molto pervasiva, anche se si sta cercando di alleggerirla in vista del Mondiale di calcio, ma i rapporti personali sono molto più importanti delle procedure. I locali non amano le comunicazioni per e-mail o telefoniche; se si vuole risolvere qualcosa bisogna muoversi di persona - una modalità che un uomo del Sud come me, nato a cresciuto a Locorotondo (Bari),



**ROBERTO GRASSI** è *venue readiness manager* presso il *Supreme Committee for Delivery and Legacy of Doha*, il comitato responsabile della progettazione e costruzione degli stadi per la *Coppa del Mondo di calcio del 2022*. Vive a Doha da giugno 2013, dopo averci già lavorato per sette mesi, tra il 2006 e il 2007. Laureato in economia aziendale alla Bocconi nel 2002, è entrato nel mondo del management sportivo attraverso uno stage organizzato dall'Università. Ha lavorato per le *Olimpiadi invernali di Torino e Vancouver*, la *Coppa del Mondo di rugby in Francia*, le *Olimpiadi di Londra* e per la finale di *Champions League* del 2013 a Wembley, oltre che a quella del 2001 a Milano proprio grazie all'opportunità di stage avuta attraverso la Bocconi.

ha già incontrato. Nel mio precedente incarico a Doha, come responsabile degli accrediti per i Giochi asiatici, mi sono trovato a verificare l'inadeguatezza di un centro accrediti; seguendo le procedure ufficiali, non sono riuscito a farlo spostare, ma a tre giorni dall'inizio della manifestazione ho coinvolto il presidente del Comitato organizzatore, e nel giro di pochi minuti la decisione è stata presa.

L'impianto legislativo del Qatar si basa sulla legge coranica e, da parte di un occidentale, serve qualche adattamento, ma meno traumatico di quanto si pensi. Gli alberghi possono comunque servire alcolici, se si esclude il mese del Ramadan, e in città ci sono chiese cattoliche e ortodosse. Le donne devono fare qualche attenzione in più, ma le gonne e le scollature sarebbero comunque problematiche, in uffici con tanta aria condizionata da portare la temperatura a 18°-20°.

Quello che si rischia è un certo estraniamento, un effetto Truman Show dovuto al fatto che Doha è uno spazio con confini ben definiti: da una parte il mare, dall'altra il deserto. All'interno di questo spazio la città ti offre davvero tutto, compresi servizi efficientissimi, forniti quasi a domicilio. C'è la sicurezza assoluta, dovuta a una massiccia presenza delle forze dell'ordine e al fatto che il paese è raggiungibile solo via aria, mare o dall'Arabia Saudita, un paese altrettanto chiuso e difficile da penetrare. Quando rientro in Italia devo fare attenzione a non lasciare l'auto aperta o il cellulare e il portafoglio in giro. Qui le tasse sono quasi inesistenti e si può condurre una confortevolissima vita con altri expat di ogni nazione. Le possibilità culturali e di intrattenimento sono ampie e c'è persino un sito Patrimonio dell'Unesco. Ma si finisce per fare sempre le stesse cose e, allora, è importante la possibilità di evadere. Il luogo dove andare, in questi casi, è l'aeroporto. ■

# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

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



**Bocconi  
School of Management**

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**

# UN NUOVO MODO DI ESSERE E AGIRE



Ricombinare, alle radici, valore sociale ed economico.  
È questo il compito che attende le imprese ibride.

Segui Egea su



**E** Egea  
[www.egeaeditore.it](http://www.egeaeditore.it)