

# **Sarfatti** 25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 10 - anno IX Ottobre 2014

ISSN 1828-6313

*Michael Spence,  
Premio Nobel  
e professore  
alla Bocconi,  
analizza  
la situazione italiana  
alla luce di ...*

## 7 ANNI DI CRISI

« Salvatore Ippolito,  
country manager di Twitter,  
su tecnologie e marketing 2.0

« I mini bond delle aziende  
hanno un grande futuro.  
Ma bisogna saper aspettare

« Ecco perché non  
si possono lasciar fallire  
le grandi banche globali

# WHERE ARE YOU FROM?



Bocconi

**A MILANO C'È UN POSTO DOVE CRESCONO I TALENTI.**  
Bocconi. Empowering talent.

**...• GIORNATE DI ORIENTAMENTO •...**

CORSI DI LAUREA IN  
ECONOMIA - GIURISPRUDENZA - SCIENZE POLITICHE

7-8 NOVEMBRE 2014 ORE 8.30 - 14.30

Milano • Via Röntgen, 1  
Registrati su: [contact.unibocconi.it/gonovembre](http://contact.unibocconi.it/gonovembre)

# SOMMARIO



**IN COPERTINA:** Michael Spence, Premio Nobel per l'economia e professore senior di economia all'Università Bocconi

**FOTO DI:** Paolo Tonato

**Numero 10 - anno IX - Ottobre 2014**  
**Editore:** Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

**Direttore responsabile**

Barbara Orlando (barbara.orlando@unibocconi.it)

**Caposervizio**

Fabio Todesco (fabio.todesco@unibocconi.it)

**Redazione**

Andrea Celauro (andrea.celauro@unibocconi.it)

Susanna Della Vedova

(susanna.dellavedova@unibocconi.it)

Tomaso Eridani (tomaso.eridani@unibocconi.it)

Davide Ripamonti (davide.ripamonti@unibocconi.it)

**Collaboratori**

Matilde Debrass (ricerca fotografica)

Laura Fumagalli

Paolo Tonato (fotografo)

**Segreteria:** Nicoletta Mastromauro

Tel. 02/58362328 -

(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

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

**Produzione, Immagine e Fotolito:**

Digital Print sas - Tel. 02/93902729  
(www.dgtpprint.it)

**Stampa:** Rotolito Lombarda Spa,  
via Sondrio 3, Seggiano di Piotello

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

[www.viasarfatti25.it](http://www.viasarfatti25.it)



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

## SERVIZI

### L'INTERVISTA

Il manager coi piedi sul confine, guardando l'orizzonte  
*di Lorenzo Martini*

### COVER STORY

Ragioni e sentimenti di una crisi al settimo anno di vita  
*di Michael Spence*

### SALUTE

Brics a lettere sparse nella governance Oms  
*di Eduardo Missoni e Fabrizio Tediosi*

### FINANZIAMENTO

Mini bond, gran futuro  
*di Andrea Beltratti*

### GIUSTIZIA

Chi è il pubblico ministero europeo  
*di Eleonora Montani*

### ITALIA

Le piccole imprese tengono botta  
*di Federico Visconti e Francesca Rizzi*

### FINANZA

Troppi interconnesse per lasciarle fallire  
*di Stefano Gatti*

### START-UP

Reggersi sulle spalle dei piccoli  
*di Gianfranco Gianfrate*

### ORGANIZZAZIONE

L'impresa vuole essere proattiva ma non riesce  
*di Leonardo Caporarello*

### LEGGI

L'oblio e la cronaca: chi bilancia i diritti?  
*di Oreste Pollicino*

## RUBRICHE

- 2 **BOCCONI KNOWLEDGE** a cura di Fabio Todesco
- 5 **PERSONE** a cura di Davide Ripamonti
- 19 **EVENTI** a cura di Tomaso Eridani
- 20 **IN-FORMAZIONE** a cura di Tomaso Eridani
- 21 **LIBRI** a cura di Susanna Della Vedova
- 22 **BOCCONI@ALUMNI** a cura di Andrea Celauro
- 24 **OUTGOING** di Pietro Macchiarella

**6**  
Salvatore Ippolito, country manager Italia di Twitter e alumnus Bocconi, discute di tecnologia e marketing 2.0





## Le nuove sfide dell'accounting di padre in figlio

Negli ultimi due decenni il mondo accademico ha rivolto la sua attenzione alla dimensione familiare come determinante dei fenomeni economici. I risultati mostrano differenze significative tra le imprese a conduzione familiare e non.

Mentre la ricerca

in business sulle imprese familiari è ormai consolidata come area di studio, quella in accounting sino ad oggi è stata alquanto lenta nel cogliere le caratteristiche distintive delle imprese familiari e le relative implicazioni per le pratiche di accounting e di reporting.

In un recente articolo in uscita su *European Accounting Review* Annalisa Prenz e Sasson Bar-Yosef (Dipartimento di accounting), insieme a Henri C. Dekker (VU University Amsterdam), offrono un'utile review della letteratura sui temi di accounting nelle imprese familiari e forniscono delle linee guida ai ricercatori che intendono focalizzarsi su quest'area, nel tentativo di accelerarne e supportarne la ricerca.

L'articolo evidenzia le sfide teoriche ed empiriche che gli studiosi di accounting devono considerare quando affrontano temi legati all'accounting e al reporting nelle imprese a conduzione familiare. Queste sfide includono la selezione e la potenziale combinazione di appropriati framework teorici, e le complicazioni nel definire operativamente cosa siano le imprese familiari.

Paola Zanella



economici. I risultati mostrano differenze significative tra le imprese a conduzione familiare e non.

Mentre la ricerca

in business sulle imprese familiari è ormai consolidata come area di studio, quella in accounting sino ad oggi è stata alquanto lenta nel cogliere le caratteristiche distintive delle imprese familiari e le relative implicazioni per le pratiche di accounting e di reporting.

In un recente articolo in uscita su *European Accounting Review* Annalisa Prenz e Sasson Bar-Yosef (Dipartimento di accounting), insieme a Henri C. Dekker (VU University Amsterdam), offrono un'utile review della letteratura sui temi di accounting nelle imprese familiari e forniscono delle linee guida ai ricercatori che intendono focalizzarsi su quest'area, nel tentativo di accelerarne e supportarne la ricerca.

L'articolo evidenzia le sfide teoriche ed empiriche che gli studiosi di accounting devono considerare quando affrontano temi legati all'accounting e al reporting nelle imprese a conduzione familiare. Queste sfide includono la selezione e la potenziale combinazione di appropriati framework teorici, e le complicazioni nel definire operativamente cosa siano le imprese familiari.

Paola Zanella

# Come si fanno i conti in famiglia



In ogni realtà le imprese utilizzano la discrezionalità consentita dalle norme contabili per raggiungere gli obiettivi reddituali prefissi, indulgendo così in quello che la letteratura definisce "earnings management". Ebbene, nel contesto istituzionale tedesco le imprese familiari, rispetto a quelle non familiari, utilizzano meno le strategie di earnings management basate sulla gestione della tempistica di operazioni reali (Real

earnings management o Rem) e più quelle basate sull'utilizzo del principio di competenza e finalizzate a mantenere bassi i livelli degli utili (Accrual-based earnings management o Abem). In questo modo le imprese familiari evitano le strategie di earnings management che potrebbero compromettere il valore di lungo periodo dell'impresa (cioè le

strategie Rem) e cercano di utilizzare quelle che aiutano a mantenere il controllo dell'impresa in famiglia nel corso delle diverse generazioni (cioè le strategie Abem). Nel complesso queste osservazioni possono essere lette come la prova che le imprese familiari prendono decisioni basate non solo sulla performance reddituale, ma anche sugli effetti che esse potrebbero avere sulla vita di chi prende le decisioni e della sua famiglia (in coerenza con quanto indicato dalla prospettiva della socio-emotional wealth).

Gianfranco Siciliano (Dipartimento di accounting) e i coautori Ann-Kristin Achleitner, Nina Günther e Christoph Kaserer (Technische Universität München) arrivano a tali conclusioni a seguito di analisi empiriche condotte su 402 imprese

familiari e 436 non familiari quotate in Germania nel periodo 1998-2008. I risultati sono riportati in un articolo in corso di pubblicazione su *European Accounting Review*.

Gli autori rilevano che le imprese familiari hanno meno probabilità di utilizzare il real earnings management, che sacrifica flussi futuri a favore del reddito corrente. Aumentare il valore di lungo periodo assicura che anche le generazioni future traggano beneficio dall'impresa. D'altra parte, le imprese familiari hanno più probabilità di utilizzare strategie Abem finalizzate a mantenere bassi i livelli degli utili. Questa strategia fornisce stime reddituali prudenti e mantiene il valore all'interno dell'impresa, riducendo la pressione ad aumentare i dividendi e consentendo così alla famiglia di investire di più nell'impresa.

Peter Snoeren



Gianfranco Siciliano

## Imparare l'imprenditorialità nel mondo globalizzato

L'imprenditorialità si può imparare, ma le modalità di apprendimento tradizionalmente utilizzate dagli imprenditori italiani non sono più sufficienti. È questa, in sintesi, la tesi presentata alla *Lectio Inauguralis* della Rodolfo Debenedetti Chair in Entrepreneurship da Fabiano Schivardi (nella foto), il professore della Bocconi titolare della Cattedra. L'analisi del caso italiano mostra che hanno maggiore probabilità di diventare buoni imprenditori gli individui che, intorno all'età critica dei 18 anni, sono immersi in un ambiente ad alta densità imprenditoriale, tipicamente un distretto industriale. L'Italia, con la grande diffusione dei distretti industriali, sembrerebbe una naturale cultrice di buoni imprenditori e invece i risultati di crescita degli ultimi 20 anni sono stati deludenti. Schivardi lo spiega con la struttura del tessuto produttivo italiano, caratterizzato da una molitudine di imprese piccole e familiari, arrivate al successo grazie ai vantaggi in termini di costo in settori a limitato contenuto tecnologico. E sono proprio le capacità manageriali necessarie a conseguire tale vantaggio che i giovani apprendono vivendo nelle aree ad alta densità imprenditoriale. Solo che, nei mercati globalizzati, il vantaggio di costo non è più sostenibile e il successo imprenditoriale necessita di un più ampio set di abilità che, ha affermato Schivardi, si possono imparare seguendo due percorsi complementari: una formazione più strutturata dell'imprenditore o l'acquisizione di tali abilità dall'estero, attraverso l'allargamento del gruppo manageriale a seguito tipicamente di finanziamenti di venture capital.





# Il volto degli accordi di libero scambio

L'Unione europea e il Canada stanno negoziando un accordo di libero scambio, chiamato Comprehensive economic and trade agreement (Ceta), il cui capitolo sugli investimenti esteri è di particolare importanza, essendo uno dei primi accordi internazionali della Ue in materia. Per tale ragione, si tratta di un passaggio significativo anche in vista della definizione del contenuto del futuro modello europeo di trattato bilaterale per la protezione degli investimenti esteri (Bilateral investment treaty, in breve Bit).

**Anna De Luca** (Dipartimen-

to di studi giuridici) ha analizzato alcune delle previsioni più interessanti del capitolo sugli investimenti esteri del Ceta, dando vita ad un vivace dibattito in occasione della seconda conferenza di Vienna sull'Unione europea e il diritto internazionale degli investimenti esteri (25-26 novembre 2013), al quale è intervenuta come relatrice. Sullo stesso tema, De Luca ha recentemente pubblicato anche un articolo su *The Journal of World Investment and Trade*.

Il tema più scottante affrontato da De Luca è l'inserimento di una "clausola-ombrello" nel

capitolo sugli investimenti esteri del Ceta. Di norma, solo gli atti che siano espressione del potere autoritativo di uno Stato sono rilevanti sul piano del diritto internazionale e, quindi, sono suscettibili di violare gli impegni contenuti in un Bit. Di conseguenza, i meccanismi di protezione degli investimenti esteri previsti nel Bit (come un eventuale arbitrato) operano normalmente solo contro atti autoritativi e non in caso di condotte dello Stato qualificabili come atti di diritto privato, quale, ad esempio, l'inaidempimento di un contratto. La clausola-ombrello, invece, impone lo Stato che riceve l'investimento a rispettare tout court i propri obblighi nei confronti degli investitori, facendo così divenire rilevanti sul piano del diritto internazionale anche gli obblighi contrattuali dello Stato.

L'autrice spiega, in proposito, che è quantomeno dubbio che una clausola-ombrello sarà effettivamente inserita nel testo finale del Ceta. Le possibili conseguenze negative dell'assenza di una clausola-ombrello nel Ceta non appaiono comunque gravi, considerando che i sistemi giudiziari degli Stati dell'Unione europea e Canada offrono garanzie analoghe.

Marco Garavelli



## Hansen, Nobel 2013, ha inaugurato la Igier seminar series



Lars Peter Hansen (nella foto), premio Nobel per l'economia nel 2013, ha inaugurato, il 15 settembre, la 2014-2015 Igier seminar series, il ciclo di seminari che portano ogni anno alcuni tra gli economisti più importanti del mondo a discutere con i ricercatori dell'Innocenzo Gasparini Institute for economic research della Bocconi i loro lavori più recenti. Hansen ha discusso di *Uncertainty, Valuation and Policy*.

Il ciclo prevede altri due interventi di prestigio prima della fine dell'anno: Zvi Eckstein (IDC Herzliya and Tel Aviv University) il 30 ottobre e Andrei Shleifer (Harvard University) il 17 novembre. Nella seconda metà dell'anno accademico interverranno agli Igier seminars Silvio Micali (Mit), Kenneth Wolpin (Rice University) e Vincent Crawford (UC San Diego e Oxford University).

## NOMINI & PREMI

### » LUCA BRUSATI



stima in circa un milione e mezzo di dollari il costo che i contribuenti moldavi sostengono ogni anno per formare professionisti della sanità che, alla fine degli studi, emigrano all'estero o trovano occupazione in patria in un settore diverso da quello sanitario. Brusati, ricercatore senior del Cergas Bocconi, ha presentato la sua ricerca condotta per conto dell'Oms al primo ministro Iurie Leanca e al ministro della Salute Andrei Usatii.

### » FABIO IRALDO

uno dei due coordinatori dell'Osservatorio green economy dello Ife, ha tenuto una presentazione sull'economia circolare al meeting informale dei ministri dell'ambiente Ue, organizzato dalla Presidenza italiana dell'Ue a Milano il 16 luglio. Un'economia è circolare quando gli scarti dei processi di produzione sono minimizzati e rientrano nei processi in forma di materie riciclate.

### » ELIANA LA FERRARA



titolare della Cattedra Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi in Economia dello Sviluppo, è stata scelta dall'European Economic Association (EEA) per tenere la decima *Journal of the European Economic Association—Fundación BBVA Lecture (JEEA-FBBVA Lecture)* all'Allied Social Sciences Association (ASSA) Meeting di Boston nel gennaio 2015.

### » MASSIMO MARINACCI

titolare della cattedra Axa-Bocconi in Teoria del Rischio presso il Dipartimento di scienze delle decisioni e fellow di Igier, il 26 agosto ha tenuto la Joseph Schumpeter Lecture al congresso annuale dell'European Economic Association (Eea), tenutosi alla Toulouse School of Economics. La Schumpeter Lecture è una delle due relazioni plenarie tenute al congresso annuale dell'Eea.

# 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)



## UNICO INDIZIO LA CORONA D'ALLORO

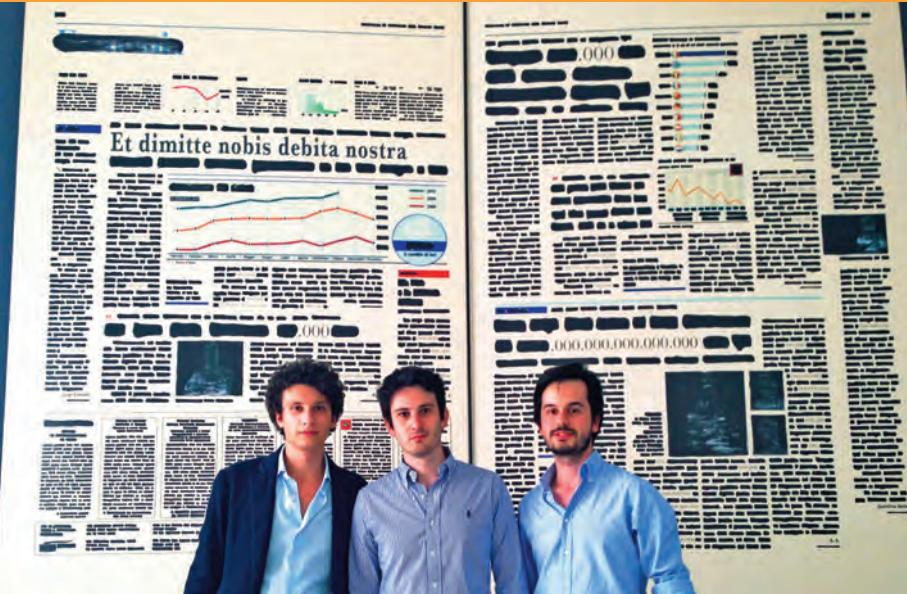
L'economia per garantirsi un futuro, la letteratura, quella alta, perché è una grande passione. **Giuseppe Indizio**, 42enne napoletano laureato in Economia aziendale in Bocconi, oggi consulente aziendale dopo molti anni passati in un grande gruppo bancario, è uno dei maggiori esperti di Dante Alighieri oggi in Italia, in particolare di un aspetto un po' trascurato, la biografia. "Si sa tutto della sua opera, poco o nulla della sua biografia, della sua vita. È ricca di buchi perché non si fanno ricerche d'archivio, che sono faticose e poco remunerative,

mentre si continuano a pubblicare opere pompose e vuote di significato, c'è una tuttologia imperante.

Dante era un uomo che

prendeva posizioni

scomode", spiega Indizio, "sulle principali questioni del suo tempo, sfidando i tempi e rompendo gli schemi. E scriveva in modo miracoloso quando ancora non esisteva una vera lingua italiana". E proprio la biografia del sommo poeta è al centro del libro che Indizio ha da poco pubblicato, *Problemi di biografia dantesca* (Longo Editore): "È un'opera per specialisti", dice Indizio, "già acquistata da università e biblioteche, anche straniere, come la Biblioteca del Congresso americana".



## Tre studenti in trasferta trovano chi lava e stira

**U**n problema all'apparenza banale ma che affligge tutti i fuorisede, ma non solo. Trovare qualcuno che si occupi di pulire, stirare, tutte quelle incombenze che si svolgono malvolentieri o... non si svolgono affatto. È l'intuizione di Easyfeel, la start up avviata da tre studenti della Bocconi, **Andrea Rocco, Denny Nasato e Daniel Amroch**, che consente di prenotare un operatore via web per un servizio di pulizia su misura. "I nostri operatori sono tutti referenziati", spiega Rocco, "raccogliamo molte informazioni prima di inserirli nel database. La pulizia e la stiratura, che costano 10 euro l'ora, sono i servizi base offerti, ma ci sono anche esigenze più mirate". Un'idea imprenditoriale, ma in un certo senso anche "sociale", nata dalle proprie esperienze personali di studenti "in trasferta" e autofinanziata che sta riscuotendo grande successo, e che, come spiega ancora Rocco, "cercheremo di sviluppare anche attraverso una più massiccia campagna di marketing".

## NUOVE DA MUMBAI: RAI È DEAN DI MISB

**Himanshu Rai** (nella foto) è stato nominato dean di MISB Bocconi, la Mumbai International School of Business, aperta dall'Università Bocconi attraverso la SDA Bocconi nel 2012. Rai è incaricato di guidare lo sviluppo strategico dei programmi accademici e manageriali della scuola ed è entrato anche nella faculty di SDA Bocconi come professore di organization & human resources management. La ricerca del dean è avvenuta con un call internazionale a cui ha risposto un grande numero di candidature di alto profilo dall'India e da tutto il mondo. Rai ha il compito di gestire lo sviluppo di MISB, promuovendo la crescita nel mercato indiano attraverso il post graduate program in business e il consolidamento dei programmi di formazione executive.

Dopo avere insegnato al Xlri School of Management di Jamshedpur, dal 2006 Rai ha fatto parte della faculty dell'Indian Institute of Management di Lucknow nell'area human resources and organisational behavior. La sua ricerca si focalizza sui temi della leadership, negoziazione e sviluppo delle risorse umane.

"Il mio impegno sarà di continuare a rafforzare l'offerta formativa distintiva di MISB che coniuga l'esperienza globale e l'eccellenza di Bocconi con l'ethos culturale e le opportunità particolari dell'India," dice Rai.

"MISB vuole anche aiutare ad arricchire il know-how delle imprese indiane con programmi executive in aree come moda e lusso, imprese famigliari, food e beverage e social e mobile marketing". Tomaso Eridani



## BOCCONIANI IN CARRIERA



■ **Alessandro Araimo** (laureato in Economia aziendale nel 1994) è stato nominato chief operating officer di Discovery Sud Europe. Araimo proviene dal Gruppo Sole 24 Ore, dove ricopriva la carica di direttore generale education, events and services.



■ **Francesca Benini** (laureata in Economia aziendale nel 1992) è il nuovo sales & marketing director di Cantine Riunite & Civ.



■ **Luigi Sangermano** (Executive Mba serale 14) è stato nominato socio e amministratore delegato di Laurent-Perrier Spa. Luigi Sangermano è anche Chief Executive della Sangermano Investimenti Srl, Sangerfin Spa e Class Financial Partners.

■ **Cristiano Talassi** (laureato in Economia aziendale nel 1995) sarà dall'1 novembre brand director Italia di Moet Hennessy per Dom Perignon, Hennessy, Glenmorangie e Ardbeg. Talassi ha lavorato in Unilever e De Agostini.

■ **Mario Tomasoni** (laureato in Economia politica nel 1990) è il nuovo amministratore delegato di Aeb Group. Tomasoni ha lavorato in Hoechst Italia e in Basf Coatings.

**N**egli uffici di Twitter si respira l'aria delle grandi imprese prima della partenza: scatoloni ancora in giro, pareti bianchissime, sale riunioni illibate, loghi da attaccare, colleghi che si presentano tra loro. Eppure Twitter non è certo una novità assoluta nel nostro paese. Tuttavia, anche per il social network californiano, nato nel 2006 dall'intuizione di Jack Dorsey, era giunta l'ora di fare sul serio, ovvero di approfondire anche sul suolo italiano le infinite possibilità di partnership e di interazione con le aziende che la piattaforma offre e che già monetizza in altri paesi. A scrivere dunque l'anno uno dell'azienda Twitter Italia è stato chiamato, pochi mesi fa, **Salvatore Ippolito**, manager napoletano con un curriculum che spazia dalla laurea in legge, all'MBA in Bocconi, dalla banca alla produzione di ceramiche, prima di specializzarsi nelle comunicazioni digitali.

*Quanto c'è di pionieristico nel suo ruolo al timone di Twitter Italia?*

Twitter è una realtà già definita e solida in molti paesi, ma per l'Italia è ancora relativamente una novità. In Europa la presenza è già molto strutturata con headquarters a Dublino. Il mio compito è quello di radicare una presenza sul territorio italiano, in modo da sviluppare le relazioni con i vari interlocutori dell'industry, investendo sull'ampliamento della conoscenza della piattaforma, con programmi di education rivolti ad advertiser (clienti), alle media agency (i centri media che condividono con le aziende lo spending mix) e alle agenzie creative con l'obiettivo ultimo di creare progetti di comunicazione e real-time marketing.

*Che rapporto c'è con la casa madre americana? Quali margini di autonomia?*

*Per il country manager Italia di Twitter l'abilità più importante nel mondo delle tecnologie è la capacità d'ascolto*

I rapporti sono strutturati, quasi quotidiani. Allo stesso tempo c'è grande autonomia gerzionale: devo infatti dire che sono rimasto molto positivamente colpito dalla capacità di ascolto che ho riscontrato a tutti i livelli organizzativi, sia in relazione ai prodotti che con riferimento ai processi e alle possibili opportunità di sviluppo. Il flusso di acquisizione delle informazioni è molto ben strutturato.

*L'Italia deve colmare certamente dei gap di infrastrutture tecnologiche ma è anche un paese che vive di entusiasmi sorprendenti per le nuove tecnologie. Pensiamo al numero di smartphone in circolazione. Che cosa si aspetta per Twitter in termini di crescita in Italia?*

L'Italia è un paese che ha avuto una rapida adozione dello smartphone, è vero, e tuttora ha altissime penetrazioni. Twitter nasce mobile (l'utenza è oggi al 78% proveniente da dispositivi mobili), e ha dunque nel nostro paese un bacino e delle potenzialità decisamente interessanti. Ed è poi da non sottovalutare l'aspetto culturale, la nostra innata voglia di socializzazione, così come si ravvisa una fruizione televisiva ancora piuttosto elevata. Piuttosto, si sta affermando una fruizione del grande schermo in profonda mutazione, sempre più articolata intorno alla conversazione sociale relativa agli stessi programmi.

*A questo proposito lei ha detto, durante una delle presentazioni di queste settimane, che "Lo smartphone potrebbe*

*scalzare la tv come primary screen". Che importanza ha la cosiddetta social tv nello sviluppo di Twitter e nel suo business plan?*

La mia era una provocazione ma, a ben guardare, neanche eccessiva. In qualche caso è già così: per alcune categorie di utenti quello che accade all'interno delle conversazioni che riguardano i programmi televisivi è in fruizione primaria rispetto ai contenuti broadcast. Durante i recenti mondiali di calcio in Brasile, per esempio, gli appassionati si aggiornavano, contemporaneamente, su risultati e

di Lorenzo Martini - Foto di Paolo Tonato @

# Il manager coi piedi sul confine,

contenuti attraverso un “catch up” delle discussioni su Twitter. In alcuni casi gli orari di messa in onda delle partite favorivano un’impostazione da primary screen, con aggiornamento sui goal in tempo reale sulla piattaforma, con l’aggiunta della dimensione qualificante dei commenti e delle interazioni degli utenti. La conversazione su Twitter aggiunge infatti una dimensione in più, quasi una “terza dimensione”. Credo che questa possibilità sia molto interessante per i broadcaster che, attraverso Twitter, possono lanciare un evento televisivo, approfondirlo nel ‘durante’ e prolungarlo nel ‘dopo’.

*Come cambia il modo di fare marketing quando ci si muove in un ambito “social” nel quale molti elementi sono imprevedibili (la soglia di attenzione, le reazioni possibili a un evento, appunto, in diretta...)?*

Siamo in una nuova era del marketing, nella quale è possibile sviluppare concretamente iniziative di real-time marketing, articolare un messaggio, e dirigerlo in un determinate preciso momento verso il target rilevante. Il ‘sacro Graal’ della comunicazione è da sempre individuato nella fondamentale possibilità di indirizzare il giusto messaggio, alla persona giusta, nel momento giusto. Ed è questo il motivo per cui Twitter rappresenta uno strumento di comunicazione, ingaggio, interazione, senza precedenti. In grado peraltro di coniugare real-time e storytelling, capacità di incidere nel momento e possibilità di articolare un racconto. Mi piace immaginare che, se Dante scrivesse oggi la Divina Commedia, la pubblicherebbe con un Tweet una terzina alla volta. Avrebbe impiegato circa 3mila Tweet, e sono sicuro avrebbe avuto una larga schiera

## Chi è: Ippolito e l’MBA serale

*Laureato in legge presso l’Università di Napoli, Salvatore Ippolito ha frequentato l’Mba serale in Bocconi dal 1990. “Lavoravo in ufficio alla 3M, in zona Idroscalo, fino alle 17.30, e poi scappavo in via Sarfatti dove restavo fino alle 21. Sabati e domeniche a studiare per gli esami. Il tutto conciliando la vita familiare... Sono stati due anni veramente impegnativi. Però lo studio non mi ha mai spaventato e l’Mba rappresentava un’opportunità formativa senza pari. Si è creato un bel legame con i compagni di corso. Con molti si è cementato un rapporto di amicizia ancora solido a distanza di anni. Ci capita di ritrovarci insieme, ciascuno per conto di un’azienda diversa. Interpretiamo ruoli diversi, ma condividiamo un’importante parte del percorso professionale”.*

di follower.

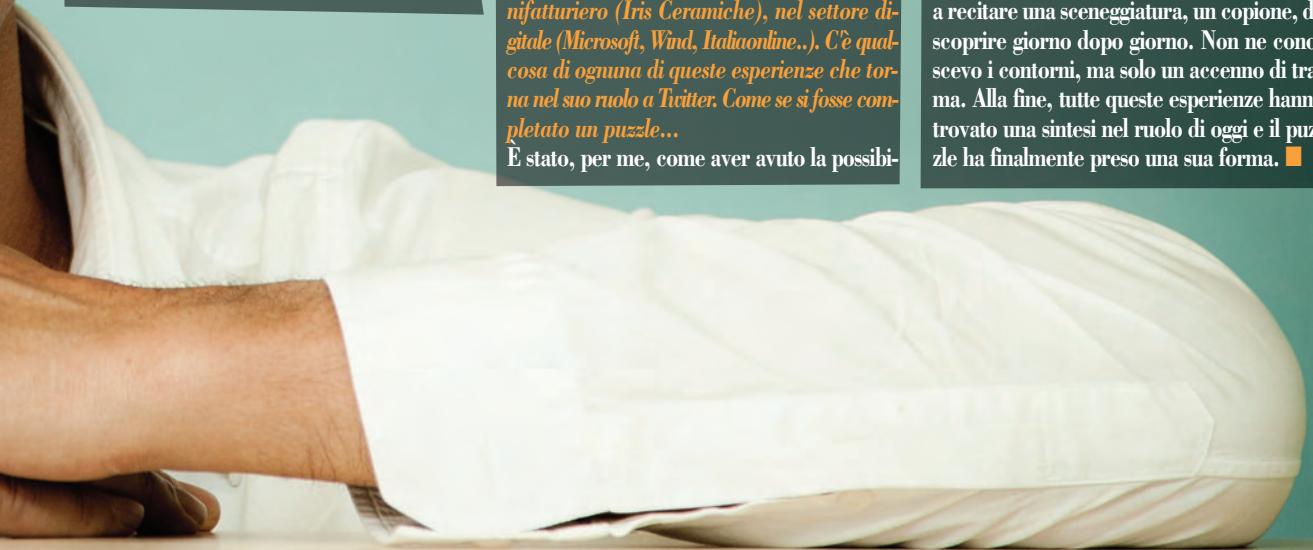
*La tecnologia ci dimostra ogni giorno che fenomeni, usi, strumenti, che hanno un grande successo poi sono rapidamente superati da altri... Come si costruisce un castello dalle pareti solide su basi, tutto sommato, così esposte ai venti del cambiamento?*

Con la capacità di ascolto, prima di tutto. Se hai le antenne dritte e riesci a recuperare le giuste informazioni, finisci per evolvere inevitabilmente e nella direzione in cui va la società. E, poi, guardando sempre avanti. Ricordo la prima volta che ho messo piede in Market Street, negli uffici di Twitter a San Francisco. La sensazione che mi ha immediatamente avvolto era quella di essere al ‘centro’ di tutto quello che stava accadendo nel mondo... sembrava quasi di percepire ‘fisicamente’ quanto l’azienda fosse completamente concentrata su quello che accadeva in quel momento. Era con i piedi sul confine e guardava l’orizzonte. Chi vuole sopravvivere nel mondo delle nuove tecnologie deve avere questo atteggiamento.

*Lei ha lavorato nelle comunicazioni (in Nielsen), nella sede italiana di una multinazionale americana (3M), in un settore creativo e manifatturiero (Iris Ceramiche), nel settore digitale (Microsoft, Wind, Italiaonline...). C’è qualcosa di ognuna di queste esperienze che torna nel suo ruolo a Twitter. Come se si fosse completato un puzzle...*

È stato, per me, come aver avuto la possibi-

lità di aggiungere dei pezzi di dimensione e colore diversi a un puzzle e, finalmente, cominciare a intravedere una forma, un’immagine. Ero in 3M, al termine del biennio in Bocconi, ed è giunta un’offerta irrinunciabile, con responsabilità diretta del marketing, a poco più di 30 anni. Sono andato così in Iris Ceramiche, un settore per me totalmente nuovo, molto interessante, estraneo al terziario nel quale fino ad allora mi ero mosso, ma che mi ha permesso di conoscere più da vicino la manifattura, l’industria ‘pesante’. Sono stato nella cosiddetta ‘tile valley’ circa quattro anni, facendo la spola tra Milano e tutta la zona di Sassuolo, di Fiorano Modenese, vivendo più che in ufficio, nelle fabbriche. Ricordo ancora le riunioni del venerdì, dove si andavano ad esaminare le piastrelle ancora calde uscite dai forni... Si aveva a che fare anche con una componente creativa e artistica per me del tutto nuova, si lavorava alla collezione della stagione, con colori e decori in continua evoluzione. Ricordo la forte competizione con il mercato spagnolo e le visite in Nord America dove il competitor era, per così dire, la moquette. In sintesi, è stato per me come calarmi in un film a cui non sapevo dare un titolo. Come trovarsi a recitare una sceneggiatura, un copione, da scoprire giorno dopo giorno. Non ne conoscevo i contorni, ma solo un accenno di trama. Alla fine, tutte queste esperienze hanno trovato una sintesi nel ruolo di oggi e il puzzle ha finalmente preso una sua forma. ■



# guardando l’orizzonte

**LE COPERTINE RACCONTANO**

Il 15 settembre 2008 Lehman Brothers dichiara bancarotta. È il cambio di un'era: le nuvole che si erano addensate nei mesi precedenti sul sistema finanziario mondiale si scatenano nel più grande temporale degli ultimi decenni.

E la crisi dei mercati, dagli Stati Uniti all'Europa, che ben presto diventerà anche crisi dell'economia reale. La stampa l'ha raccontata passo passo: abbiamo scelto le copertine dell'*Economist* per rappresentare idealmente questi anni.

Cliccando il nome delle istituzioni e delle testate giornalistiche qui sotto si accede alle timeline della crisi come definite da banche, think tank, riviste ed encyclopédie.

Bce; Federal Reserve Bank of St. Louis; Bruegel; The Guardian; Reuters; Encyclopédie Britannica.



# Ragioni e sentimenti di una

**Il Premio Nobel Michael Spence ripercorre gli ultimi, difficilissimi anni, dal crollo di Lehman**

di Michael Spence @

**D**a quando, nel 2008, la crisi dei mutui sub-prime negli Stati Uniti ha innescato la sequenza di crisi non ancora conclusa, le previsioni di crescita in ogni parte del mondo si sono rivelate troppo ottimistiche e sono state riviste al ribasso diverse volte. Volgendo lo sguardo indietro, sembra chiaro che i modelli sottostanti le previsioni erano lacunosi da importanti punti di vista.

In Europa i mercati del debito pubblico sono entrati in difficoltà con un ritardo di due anni. Si osservava una pericolosa situazione di equilibrio multiplo, in cui il deterioramento della fiducia faceva alzare i tassi d'interesse e questi a loro volta minacciavano le finanze pubbliche di paesi eccessivamente indebitati e aumentavano la possibilità di qualche forma di default. Come risultato, la stessa Eurozona risultava in pericolo.

L'intervento della Banca centrale europea nella forma di un forte impegno condizionato a controllare i tassi (l'Omt di poco più di due anni fa) è servito a interrompere il circolo vizioso. I tassi del debito pubblico sono tornati a diminuire e i loro movimenti si sono normalizzati.

Alcuni analisti e policy maker sembravano credere che le sfide alla crescita europea fossero dovute soprattutto all'instabilità del debito pubblico. Non è chiaramente così, dal momento che la crescita in Europa si è sostanzialmente bloccata.

Al momento l'Europa registra un livello d'in-

frazione pericolosamente basso, che comporta il rischio di una spirale deflazionistica. A grandi linee significa un'inflazione negativa, che si traduce in un aumento dei tassi d'interesse reali anche se quelli nominali sono a zero. Il fardello del debito pubblico si fa più pesante; la crescita e l'occupazione diminuiscono, creando ulteriori pressioni al ribasso su salari e prezzi.

Un altro aspetto problematico è la flessibilità strutturale. Mettendo da parte per il momento crisi e problemi di bilancio, ci sono rilevanti forze di mercato e tecnologiche che impongono ai paesi avanzati un aggiustamento in termini di occupazione e di struttura. Negli ultimi 30 anni la forza lavoro globale si è arricchita di 1,5 miliardi di lavoratori dei paesi in via di sviluppo e molti sono impiegati nei settori dei prodotti scambiabili. Le filiere manifatturiere e una serie sempre più ampia di servizi si sono trasferiti verso le economie emergenti.

Parallelamente, soprattutto negli ultimi 20 anni, le tecnologie digitali hanno reso possibile la formazione di complessi network di fornitori dispersi in tutto il mondo. Le stesse tecnologie hanno cancellato o disintermediato il lavoro in tutte le economie, e i paesi a reddito più alto hanno affrontato le sfide più difficili.

Adattarsi a queste forze non è stato facile – non lo è mai, però le rigidità strutturali di alcune economie rendono il compito anco-



@andrew.spence  
@unibocconi.it

Andrew Michael Spence, Premio Nobel per l'economia nel 2001, è professore senior di economia alla Bocconi e professore di economia alla New York University Stern School of Business. Insegna anche all'MBA della SDA Bocconi School of Management



# crisi al settimo anno di vita

**Brothers alla stagnazione odierna, con uno sguardo particolare per la situazione italiana**

ra più difficile, impedendo gli aggiustamenti necessari a risollevare e mantenere la crescita. L'economia americana si sta esprimendo al di sotto del proprio potenziale per una serie di motivi, primo tra tutti gli insufficienti investimenti pubblici, ma con una crescita reale del 2% fa comunque meglio di gran parte dell'Europa, grazie all'indebolimento del dollaro, alla rivoluzione dello shale gas e alla flessibilità strutturale dell'economia, che ha consentito un ribilanciamento verso i settori dei prodotti scambiabili in tempi relativamente brevi.

## Rimuovere i vincoli ai mercati del lavoro e dei servizi è ancora più difficile quando la crescita è azzerata

In un buon numero di economie europee, i vincoli imposti ai mercati del lavoro e dei servizi rallentano il processo di adattamento strutturale. Rimuovere questi impedimenti è e dovrebbe essere una priorità. Ed è anche molto difficile. Chi trae beneficio dalle rigidità strutturali resiste strenuamente all'eliminazione di queste protezioni. La resistenza è persino più forte quando la crescita è bassa, nulla o addirittura negativa. Il terzo, e forse più importante, problema, è relativo al debito e al bilancio pubblici. Certamente per l'economia italiana la

combinazione tra un debito pubblico in senso stretto al 130% del Pil e le passività dovute al sistema pensionistico pubblico costituisce una sfida rilevante. In tutti i paesi, in un modo o in un altro, l'evoluzione demografica e l'invecchiamento della popolazione hanno aggravato questi problemi di bilancio.

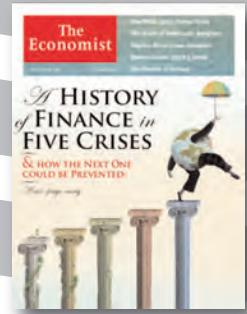
Per andare a fondo del problema è utile fare un passo indietro nel tempo. Nell'immediato dopoguerra la gran parte delle economie avanzate registrava livelli di inflazione più alti di quelli odierni. L'inflazione finì per essere considerata il nemico della crescita e della giustizia. Crescita, perché un'inflazione alta e imprevedibile faceva da deterrente agli investimenti. Giustizia, perché penalizzava i pensionati e chi vive di redditi fissi. Le banche centrali, con l'aiuto dei governi (chi più, chi meno), si sono impegnate ad abbassare l'inflazione e le attese inflazionistiche. Dopo una difficile transizione hanno avuto successo e a metà degli anni '80 o poco dopo in Europa, all'avvicinarsi dell'introduzione dell'euro, l'obiettivo inflazionario fu fissato al 2%. In linea di massima buone performance dell'economia e dei mercati finanziari sembravano confermare la teoria che un'inflazione bassa e stabile fosse indiscutibilmente positiva. Tutto sommato, si è trattato di uno sviluppo positivo, ma nel processo è sfuggito qualcosa di importante. In realtà l'inflazione com-

porta sia costi, sia benefici e il loro rapporto dipende da altri fattori e condizioni.

Supponiamo per un momento che un governo abbia accumulato (per qualsiasi ragione) sia debiti che passività. Serve chiaramente un cambiamento di politiche per ridurre o invertire questa dinamica. Ma non basta. Il debito e le passività sono una realtà e si fanno pesantemente sentire sul deficit. Se sono finanziati con le entrate correnti, lo fanno a scapito di investimenti orientati alla crescita e di importanti servizi pubblici. E impongono un pesante e crescente fardello, in modo diretto, in termini di tasse e, in modo indiretto, riducendo l'occupazione e le opportunità per i giovani che entrano nel mercato del lavoro.

Non possono esserci ripresa, crescita e un ragionevole rapporto tra occupati e pensionati senza ridurre debito e passività. Ci sono tre modi per farlo. Uno è la crescita che, insieme alla disciplina di spesa, può risolvere il problema con il tempo. Il secondo è quello di ridefinire le passività verso il basso. Il terzo è l'inflazione. Si sa che un aumento dell'inflazione riduce il valore reale del debito. E riduce anche il valore delle passività, se non sono indicizzate. Favoreisce i giovani e i lavoratori a spese dei pensionati e di chi vive di risparmi, capitale e redditi fissi. È ciò che servirebbe, ma non avremo mai.

Se il sistema è fuori equilibrio in termini di



costi e benefici per questi due gruppi, l'inflazione può aiutare il ribilanciamento. La nostra avversione per l'inflazione viene da un momento storico in cui il disequilibrio era di segno opposto.

Il perseguitamento delle rendite, cioè l'ottenimento di un accesso privilegiato ai mercati attraverso l'influenza sugli attori pubblici, è un altro problema serio. Quando sfugge di mano, i comportamenti di sottrazione del valore diventano dominanti rispetto a quelli di creazione del valore attraverso l'innovazione e la concorrenza intelligente. La crescita ne soffre.

### **In Italia non ci sono prospettive realistiche di un'inflazione tale da ridurre il valore reale delle passività pubbliche**

Torniamo all'economia italiana, alla quale si applica bene l'analisi precedente. Se è vero che ci sono molti elementi dinamici nell'economia, essi sono però ostacolati dalle rigidità strutturali. All'orizzonte non c'è traccia dell'inflazione che sarebbe necessaria a riequilibrare i costi e i benefici.

La Bce può avviare alcune misure per contrastare la deflazione, ma non ci sono prospettive realistiche di un'inflazione tale da ridurre in termini reali le passività del settore pubblico. Al momento l'inflazione europea è vicina allo zero e quella italiana è negativa. Ciò significa che il valore reale delle passività è costante o in crescita, non in diminuzione.

Anche la competitività è un problema. I dati Eurostat indicano che, nel periodo successivo all'introduzione dell'euro, il costo unitario del lavoro è aumentato rapidamente nei paesi dell'Europa meridionale, ma non in

Germania. Così il differenziale si è ampliato fino al 25%. Dal punto di vista delle imprese, il costo unitario del lavoro può crescere o perché aumentano i salari o perché aumentano le tasse o il costo dei servizi pubblici collegati. Per ottenere una crescita bilanciata deve aumentare il potenziale di crescita nei settori dei prodotti scambiabili. E per farlo si deve invertire il trend. Una più alta inflazione in Germania e Nord Europa aiuterebbe la ri-convergenza, ma non possiamo aspettarcela.

Un rilassamento dell'austerità, nelle circostanze attuali, non è una soluzione perché l'unico effetto sarebbe la creazione di ulteriore debito per finanziare le eccessive e crescenti pensioni e le altre passività. Se può ritenersi corretto dire che c'è stata troppa austerità, ci sono anche state troppo poche riforme strutturali.

Tutto ciò ci lascia in una situazione difficile. Il meglio che si possa sperare è probabilmente lo scenario che segue.

L'indebolimento dell'euro aiuterebbe ed è coerente con i passi necessari ad allontanarsi dagli attuali rischi di deflazione.

Sono essenziali serie riforme, finalizzate a ridurre le passività e ad aumentare la flessibilità strutturale. Se realizzate, potrebbero convincere la Germania e l'Unione europea ad allentare i vincoli di spesa di breve periodo, soprattutto se la flessibilità aggiuntiva fosse utilizzata per finanziare investimenti orientati alla crescita in formazione, tecnologia e infrastrutture invece che a finanziare passività pubbliche crescenti. Questo mi sembra essere il nocciolo dell'attuale impasse di veti incrociati dell'Unione europea. Con vigorose riforme e stimoli fiscali di breve periodo indirizzati agli investimenti è un'impasse che può essere superata. ■



# Brics a lettere sparse nella governance Oms

di Eduardo Missoni e Fabrizio Tediosi @

**I grandi paesi emergenti faticano a trovare posizioni comuni nei dibattiti sulla riforma della sanità globale**

L'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) sta attraversando un importante processo di riforma, iniziato nel 2010, che ne potrebbe influenzare significativamente le priorità, la governance e i meccanismi di finanziamento. Nel contesto del dibattito emergono nuove dinamiche tra gli stati membri, in particolare tra donatori tradizionali e i grandi paesi a economia emergente come i cosiddetti Brics (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). Negli ultimi due decenni la rilevanza di questi paesi nell'arena internazionale è cresciuta enormemente. Basti pensare che i Brics rappresentano da soli circa il 25% del reddito e più del 40% della popolazione mondiale.

L'attenzione è però stata a lungo limitata alla performance economica di quei paesi, trascurando invece la loro influenza nel campo della salute globale.

Uno studio recente del gruppo di salute globale del Cergas Bocconi, realizzato grazie al sostegno della Fondazione Cariplo, ha esplorato i ruoli di questi paesi nei confronti dell'Oms e la loro influenza sul processo di riforma. Al di là dell'impegno formale di tutti i governi dei Brics per sostenere e ri-le-

gittimare l'Oms quale autorità di coordinamento nell'ambito della salute globale attraverso il principio del multilateralismo, si evidenzia uno scarso coordinamento nel sostenere le proposte emerse nel processo di riforma dell'Organizzazione. Una posizione comune è emersa, infatti, solo relativamente agli assetti di governance e al sistema di finanziamento dell'Oms.

Più frequentemente i Brics hanno agito individualmente per sostenere l'attività dell'Oms in alcuni ambiti sanitari particolarmente rilevanti a livello domestico.

L'influenza dei Brics come gruppo sul processo di riforma dell'Organizzazione mondiale della sanità sembra, quindi, almeno per ora, relativamente limitato. Ad esempio la preferenza espressa dai Brics per mantenere un'Oms con mandato pieno non ha riscosso molto successo nella discussione sul bilancio 2014-2015, così come la preoccupazione per la quota crescente dei contributi volontari – che infatti aumentano ancora nel bilancio preventivo approvato per il biennio 2014-2015. All'interno dei Brics vi sono invece alleanze ad hoc fra due o più paesi. Ad esempio, la Cina e la Russia hanno spesso posizioni più concilianti con le proposte emerse, esprimendosi a sostegno dell'attuale direttore generale dell'Oms, la dottessa Margaret Chan. Il Brasile, l'India e il Sud Africa esprimono invece posizioni più critiche.

In sostanza i governi dei cinque paesi, da un lato, sembrano riconoscere l'importanza di un loro coordinamento per esercitare maggiore influenza, come evidenziano le dichiarazioni ufficiali di sostegno alla riforma dell'Organizzazione, dall'altro non sembrano voler rimanere imbrigliati in alleanze formali che potrebbero limitarne la libertà di scelta nella definizione delle priorità di politica sanitaria nazionale.

L'influenza dei Brics, individualmente o come gruppo, sull'attività e le scelte dell'Oms è tuttavia destinata ad aumentare nei prossimi anni per almeno due ragioni. In primo luogo questi paesi avranno una maggior influenza politica nei vari consensi internazionali attraverso l'uso del cosiddetto soft power legato al loro posizionamento geo-politico ed economico e lo sviluppo delle loro strategie diplomatiche. In secondo luogo, la recente revisione della ripartizione dei contributi obbligatori degli stati membri delle Nazioni unite comporta una crescita delle quote a carico dei Brics, conferendo a questi paesi maggiore potere. ■

@eduardo.missoni  
@unibocconi.it

Eduardo Missoni coordina l'area di ricerca su salute globale e sviluppo presso il Cergas dell'Università Bocconi

@fabrizio.tediosi  
@unibocconi.it

Fabrizio Tediosi è ricercatore del Cergas Bocconi e del Swiss Tropical and Public Health Institute





# Mini bond, gran futuro

*Il nuovo strumento darà i suoi frutti nel lungo periodo*

di Andrea Beltratti @

Le misure proposte dal governo Monti riguardanti il credito alle imprese stanno iniziando a operare i primi risultati. Il periodo di gestazione è stato certamente lungo, ma occorre ricordare che ogni vera riforma strutturale richiede anni prima di poter incidere. E in questo caso di tratta di una vera riforma strutturale, perché tali misure implicano che il credito alle imprese non è più un monopolio riservato alle banche. Emettendo mini-bond che possono essere acquistati da investitori istituzionali, le imprese possono attivare canali di finanziamento non bancari. Si tratta di canali consolidati in paesi come Inghilterra e Stati Uniti, e in fase di forte evoluzione in paesi tradizionalmente bancocentrici come Francia e Germania. Nel caso italiano, possiamo attenderci uno sviluppo quantitativamente rilevante nel breve periodo? Ritengo che lo sviluppo ci sarà, ma lento, a causa di vari fattori.

Il primo sono le banche stesse. Per quanto vincolate da requisiti di capitale più stringenti, oltretutto messi in atto in una fase di grave debolezza economica, le banche tenderanno ad essere più competitive sui clienti migliori, che sono anche quelli di interesse degli investitori istituzionali. Peraltra in questo caso l'introduzione dei mini-bond avrà comunque esercitato un effetto benefico migliorando la quantità di finanziamento per l'economia e riducendone conseguentemente il costo.

Il secondo è l'economia italiana, che continua a crescere a tassi troppo bassi per far nascere una vera domanda di investimenti da parte delle imprese, requisito necessario per l'emissione di mini-bond. Gli investitori infatti non vogliono comprare mini-bond per aiutare la ristrutturazione finanziaria delle imprese, ma per contribuire alla loro espansione.

Il terzo è la difficoltà per gli intermediari non bancari a esercitare in maniera profittevo-

le l'attività creditizia, disponendo di una scala di azione limitata e dovendo fare fronte a numerosi costi relativi sia all'analisi delle aziende sia ai costi di gestione sia ai costi necessari per entrare in contatto con le aziende migliori. In sostanza, per consentire credito non-bancario sono necessari operatori che facciano tutto quello che hanno sempre fatto le banche, e questo richiede la replica di tanti costi che beneficiano di economie di scala che al momento non sono disponibili per i primi operatori.

Questo non significa che i mini-bond siano poco utili. Si tratta di una innovazione di importanza fondamentale per l'Italia, che amplia gli strumenti a disposizione delle aziende ed amplia la domanda di credito. Ma è presumibile che un vero mercato di credito non-bancario richiederà alcuni anni per svilupparsi ed essere quantitativamente rilevante.

Una categoria di aziende però difficilmente potrà beneficiare dei mini-bond: le micro-imprese che popolano il nostro tessuto industriale. Per tali imprese i costi fissi di creazione di un canale di finanziamento non bancario sono molto elevati e potrebbero essere compensati solo da tassi di interesse molto alti, probabilmente tali da scoraggiare l'uso di tale canale. Per le micro-imprese è più plausibile pensare a strumenti che non richiedano sofisticate analisi per ogni caso, e possano sfruttare lo strumento della cartolarizzazione per ripartire il rischio su una ampia platea di investitori. ■



@andrea.beltratti  
@unibocconi.it

Andrea Beltratti è professore ordinario di economia politica al Dipartimento di finanza della Bocconi



## Chi è il pubb

**In che cosa consistono le proposte contenute nella relazione sul semestre di presidenza italiana e la lotta alla criminalità su base continentale**

di Eleonora Montani @

Pm europeo e squadre di investigazione comuni. Sono due delle iniziative proposte nella relazione sul semestre di presidenza italiana e la lotta alla criminalità su base europea ed extraeuropea, approvata dalla Commissione antimafia lo scorso 17 giugno.

Ma da dove viene l'idea del pubblico ministero europeo e quali funzioni svolgerà? L'Ufficio del pm europeo è un ufficio di procura di dimensione europea competente a svolgere indagini penali per individuare, indagare e rinviare a giudizio, eventualmente in collegamento con Europol, gli autori di reati che ledono gli interessi fi-



@eleonora.montani  
@unibocconi.it

Eleonora Montani è professore a contratto di criminologia, con focus sulla criminalità economica, presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi

# lico ministero europeo

nanziari dell'Unione.

Secondo la proposta, la competenza della Procura sui reati a tutela del bilancio della Unione dovrebbe essere esclusiva: le autorità nazionali non sarebbero più competenti a trattare tali reati, indipendentemente dal fatto che gli stessi siano transnazionali o puramente nazionali.

Oltre a frode, corruzione e riciclaggio coinvolgenti fondi facenti parte del bilancio comunitario, si occuperebbe di appropriazione indebita e frode in procedure d'appalto, sempre ovviamente coinvolgenti gli interessi dell'Unione. Non stiamo quindi parlando di una Superprocura Antimafia come su molti giornali si è letto.

La Procura eserciterà i suoi poteri senza limitazioni territoriali in tutta l'area degli stati membri che ne faranno parte (i singoli stati devono infatti disciplinare tale strumento). Al fine delle indagini della Procura, quindi, l'insieme dei territori degli stati che faranno parte della stessa sarà uno spazio giuridico unico, in cui non saranno necessarie richieste di assistenza giudiziaria né di mutuo riconoscimento delle decisioni.

Il progetto è ambizioso e prezioso: una procura europea che abbia poteri non solo di coordinamento ma anche di indagine è un punto di arrivo assolutamente indispensabile per contrastare fenomeni criminali la cui dimensione è ormai transnazionale. Tuttavia tale proposta non può che lasciare perplessi quando si riflette sulle politiche concrete adottate dall'Italia a livello europeo.

Basti il riferimento alle "squadre investigative comuni", la cui istituzione oggi si ribadisce come prioritaria. Non possiamo dimenticare infatti che la previsione dell'istituzione delle "squadre investigative comuni" trova la sua origine in un impegno assunto a Tampere nel 1999, cui seguiva la convenzione europea relativa all'assistenza giudiziaria in materia penale e la Decisione quadro del Consiglio d'Europa del giugno 2002 che gli stati membri avrebbero dovuto applicare entro il 1° gennaio 2003.

In estrema sintesi, la normativa prevede che al fine di condurre indagini penali che esigono un'azione coordinata e concertata negli stati membri, due o più stati membri possono costituire una di tali squadre. Tale strumento è ormai fatto acquisito nella prassi di polizia giudiziaria di molti paesi membri dell'Ue.

L'importanza della creazione di tali squadre comuni è evidente in quanto favorisce lo sviluppo di strategie investigative comuni relative al medesimo caso, implementa l'interscambio di informazioni e professionalità tra i vari componenti, evita il rischio di sovrapposizione delle investigazioni e velocizza le indagini. L'istituto, inoltre, consentirebbe di attingere ai finanziamenti europei che supportano questo tipo di operazioni, con un risparmio oggettivo delle spese connesse alla cooperazione internazionale, che gravano necessariamente o sul bilancio delle forze di polizia o su quello della Giustizia.

Ebbene, dei 28 membri dell'Ue solo due non hanno implementato le squadre investigative comuni: la Croazia e l'Italia.

Per combattere il crimine transnazionale gli stati dovrebbero essere disposti a rinunciare a ulteriori quote della loro sovranità nazionale proprio sul controllo dell'ordine pubblico e l'amministrazione della giustizia. E l'Italia - non avendo ancora introdotte norme per l'attuazione della disciplina delle squadre investigative comuni - ha già dimostrato di non volerlo fare. ■

**Per combattere su base transnazionale, gli stati dovrebbero rinunciare a ulteriori quote di sovranità E l'Italia non pare disposta**

# Le piccole imprese tengono botta

*I dati dell'Osservatorio pmi evidenziano un'elevata mortalità negli anni della crisi ma numeri confortanti in termini di crescita e di redditività per chi è sopravvissuto*

di Federico Visconti e Francesca Rizzi @

**R**appresentano il 6% delle aziende del Paese, producono il 39% del pil e impiegano 2,3 milioni di addetti. Sono le 46.868 pmi italiane con fatturato compreso tra i 5 e i 50 milioni di euro. I dati, che emergono dal monitoraggio dell'Osservatorio piccole e medie imprese (OpMi), promosso dal Knowledge Center Small & Medium Enterprises della SDA Bocconi, le mostrano come una realtà importante, che ha risposto in modo differenziato alla crisi economica, resistendo, trasformando la difficile congiuntura in una opportunità di crescita, ma anche perdendo colpi.

L'evoluzione della popolazione di riferimento ben lo documenta. Dall'inizio della crisi ad oggi hanno smesso di operare 8.841 imprese (erano 55.709), mandando in fumo 120 miliardi di euro di fatturato e immolando quattrocentomila posti di lavoro. Una parte delle imprese ha cessato la propria attività, un'altra parte è stata incorporata in nuove realtà nell'ambito di processi di riorganizzazione o di crescita esterna. La questione di fondo però non cambia. Gli spazi economici per le pmi si sono progressivamente ridotti, stare sul mercato è diventato più difficile, la selezione darwiniana morde e avanza.

Le aziende attive sono localizzate prevalentemente in Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna; esprimono una continuità operativa almeno decennale (tre su quattro sono attive da almeno dieci anni); sono

più diffuse le imprese con fatturato compreso tra 5 e 10 milioni di euro (54% della popolazione) e quelle dotate di una struttura proprietaria concentrata (60%).

Sul piano della crescita e della redditività, il trend dell'universo osservato è stato positivo: fatti 100 i ricavi del 2007, si arriva a 126 nel 2012. Anche la redditività non sembra essere troppo penalizzata dalla crisi: il roi medio del periodo 2007-12 è pari al 7,6%. Per quanto i numeri vadano presi con le pinze, verrebbe da pensare che, pur in mezzo a mille difficoltà, la piccola impresa non molla, tiene botta a livello di crescita operativa e porta a casa una discreta redditività.

A livello di indebitamento, invece, le pmi presentano un leverage abbastanza alto: nel 2012, per ogni euro di capitale proprio, 2,4 euro vengono erogati da terzi in forma di capitale di debito. Gli oneri finanziari, tranne beneficio dalla caduta dei tassi d'interesse, iniziano a scendere dal 2009 e incidono sui ricavi di vendita del 2012 per l'1,5%. Sul piano finanziario, l'universo delle pmi sembra dunque galleggiare. L'immagine è quella del pattinaggio sul ghiaccio,

con una domanda che sorge spontanea: cosa succederebbe se i tassi di interesse aumentassero?

Le evidenze dell'OpMi inducono a sollevare due questioni.

La prima si pone a livello di sistema Paese. Dietro le performance delle imprese si percepisce un tema di presenza internazionale, con la conferma che il mercato interno è in recessione e che ad oggi la leva per lavorare è la crescita sui mercati esteri. Emergono altresì stimoli di riflessione sulle scelte di investimento: la sensazione è che le pmi stiano proteggendo l'equilibrio finanziario congelando gli investimenti e, quindi, minando la competitività prospettica.

La seconda questione è relativa al buon management. I dati dell'Osservatorio consentono di enucleare un gruppo di aziende di successo che hanno usato la leva finanziaria, hanno investito, sono cresciute, hanno guadagnato. Non solo, ma configurano anche un raggruppamento di aziende patrimonialmente solide che, nel vorice della crisi, hanno preferito stare alla finestra, attendendo lo sviluppo degli eventi. Da loro, forse, era lecito attendersi qualcosa di più. Dai dati, in ogni caso, un forte incoraggiamento ad aggiornare il capitolo sulle condizioni istituzionali, strategiche e organizzative per il successo delle piccole imprese. ■

**Sul piano finanziario le aziende sembrano galleggiare. Preoccupa l'eventuale aumento dei tassi d'interesse**

@francesca.rizzi  
@unibocconi.it

Francesca Rizzi è docente borsista presso il Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi. Insegna economia aziendale

@federico.visconti  
@sdabocconi.it

Ordinario di economia aziendale all'Università della Valle d'Aosta, è il responsabile del Knowledge Center Small & Medium Enterprises della SDA Bocconi





FINANZA

# Troppo interconnesse per lasciarle fallire

*Poche istituzioni sono presenti e leader in tutti i segmenti dell'investment banking, con nuovi rischi per la stabilità*

di Stefano Gatti @

Fino a poco tempo fa, parlare di leadership nel mercato mondiale dei servizi finanziari non relativi al credito (e quindi non considerando la pura attività di banca commerciale), significava identificare un ristretto gruppo di istituzioni che si spartivano una consistente quota di mercato. I servizi di investment banking, di Ficc (fixed income, commodities and currency trading e brokerage) e asset management vedevano Jp Morgan, Goldman Sachs e Morgan Stanley negli Usa e Barclays e Deutsche Bank, affiancate da Ubs e Credit Suisse in Europa, primeggiate in tutti i servizi ad alto valore aggiunto. La leadership, quindi, era non solo globale ma anche allargata a tutti i servizi di investment banking.

L'azione delle autorità di controllo, a seguito del default di Lehman Brothers, ha modificato il contesto competitivo. Negli Usa, la regolamentazione nota come Dodd-Frank Act ha posto le basi per uno smantellamento delle istituzioni integrate (si chiamano spesso conglomerati finanziari) imponendo una separazione netta tra attività di raccolta di risparmio e concessione del credito e le attività di trading di strumenti finanziari realizzate con risorse delle banche, il cosiddetto proprietary trading. In Inghilterra, il Vickers'

Report e nell'Unione Europea le raccomandazioni dettate dal Liikanen Report vanno nella stessa direzione: per assicurare stabilità alle istituzioni finanziarie, specie quelle globali e più pericolose in caso di dissesto per le interconnessioni mondiali con altri intermediari, è essenziale garantire la separazione tra le attività più tradizionali di banca commerciale ed alcune tra quelle della banca di investimento.

La realizzazione di questa separazione si è accompagnata a misure di inasprimento sul fronte delle dotazioni patrimoniali necessarie allo svolgimento dell'attività di trading. Le banche fortemente attive nell'attività di negoziazione di strumenti azionari, obbligazionari, materie prime e derivati dovranno essere dotate di maggiore capitale azionario di primaria qualità, in sostanza capitale di rischio in senso proprio, e questo porterà a una compressione del rendimento del capitale per gli azionisti.

Non è quindi sorprendente, alla luce di

**Un effetto paradossale della separazione tra attività commerciali e di trading e dell'inasprimento dei requisiti di capitale per queste ultime**

quanto appena descritto, rileggere in ottica strategica le mosse che recentemente diverse grandi banche multinazionali hanno realizzato sul Risiko della leadership globale dei servizi finanziari. Barclays ha annunciato, insieme a Credit Suisse e Ubs, l'abbandono dell'attività di Ficc a fronte di un calo significativo della redditività accoppiato a richieste più onerose di capitalizzazione per lo svolgimento di tali attività. Mentre i due colossi svizzeri hanno riorientato la strategia verso la concentrazione sui servizi di asset management, segmento da sempre presidiato dalle banche svizzere, Barclays ha dichiarato un deciso orientamento alle attività più tradizionali di banca commerciale e una riorganizzazione spinta del network di filiali a livello mondiale. Solo Deutsche Bank, in Europa, è oggi ancora fortemente presente sull'attività di trading di tutte le principali asset class.

Sull'altra sponda dell'Oceano atlantico, l'uscita dall'attività di trading ha visto Citi e Morgan Stanley protagoniste di una ritirata molto evidente. Bank of America Merrill Lynch ha realizzato operazioni di contenimento dell'attività di trading lasciando di fatto il campo alla leadership globale di Goldman Sachs e Jpm Chase.

Se, da un lato, tali evoluzioni determinano un nuovo scenario di una "leadership di specializzazione" al posto di una "leadership allargata", dall'altro il nuovo scacchiere pone ai regolatori una domanda chiave. Poche istituzioni sono ormai globali e leader su tutti i segmenti. La ricerca della stabilità del sistema finanziario non si scontra con la nascita di banche "too big (troppo grandi) and too intertwined (troppo interconnesse) to fail"? ■

Bocconi



Wrote

# Reggersi sulle spalle dei piccoli

*Il crowdfunding sta rivoluzionando la catena del finanziamento delle imprese innovative aumentando il ventaglio di opportunità, ma senza spiazzare gli operatori tradizionali*

di Gianfranco Gianfrate @

Il crowdfunding, ovvero la raccolta di capitali per progetti innovativi mediante piattaforme specializzate che consentono a startupper di presentare le proprie idee a tutto il pubblico della rete e di ottenere risorse finanziarie, è una rivoluzione che sta cambiando il modo di finanziare l'innovazione e le nuove imprese.

Questa nuova formula di finanziamento sta crescendo in tutto il mondo. Basato inizialmente su uno schema di mere donazioni o cosiddetto reward-based (ovvero in cambio del proprio contributo monetario al progetto si riceveva in premio il prodotto realizzato dall'imprenditore finanziato), si sta ora consolidando nella forma più matura ed evoluta: il crowdfunding equity-based. In questo caso a fronte del proprio contributo monetario all'iniziativa se ne diventa azionisti. Un forte impulso al crowdfunding equity-based si è avuto con il Jobs Act di Obama che ha fortemente voluto favorire lo sviluppo di questa forma di finanziamento per rilanciare innovazione e occupazione negli Usa. Altri pa-

si, e l'Italia fra i primi, hanno adottato una regolamentazione per consentire la diffusione dell'equity crowdfunding.

Nonostante l'entusiasmo globale di startupper e della politica, non tutti hanno accolto favorevolmente questo dirompente fenomeno. I venture capitalist hanno infatti vissuto l'arrivo del crowdfunding come una potenziale minaccia per il loro ruolo: mettendo direttamente in contatto imprenditori e investitori finali, le piattaforme di crowdfunding sono apparse come una forma di "disintermediazione" che alla lunga avrebbe reso il venture capital superfluo.

In realtà, alcuni dei casi di successo di iniziative finanziate con il crowdfunding raccontano una storia più articolata. Pebble per esempio è uno smartwatch creato da un ingegnere neolaureato, Eric Migicovsky, spo-

statosi nella Silicon Valley per sviluppare la sua invenzione. Quando si è trattato di presentare l'idea a venture capitalist professionali, Eric ha collezionato una lunga serie di rifiuti, e ha quindi deciso di raccogliere i 100mila dollari di cui aveva bisogno utilizzando una piattaforma di crowdfunding. L'idea è piaciuta così tanto che nel giro di poche settimane invece dei 100mila sperati ha finito per raccogliere 10 milioni di dollari. Vista il successo di Pebble i venture capitalist che inizialmente avevano snobbato o respinto il progetto sono tornati sui propri passi e hanno fatto a gara per finanziarlo: come risultato Eric oltre ai 10 milioni raccolti con il crowdfunding ne ha ottenuti altri 15 dal venture capital tradizionale.

Il numero di progetti finanziati e l'ammontare dei capitali raccolti su scala globale indicano come il crowdfunding sia destinato a giocare un ruolo sempre più centrale nell'ecosistema dell'innovazione. Invece che penalizzare questo o quell'anello della catena del finanziamento è prevedibile che esso arricchirà il ventaglio di opportunità a disposizione di inventori e start-upper trovando nuove forme di interazione, e di rafforzamento reciproco, con incubatori, angel investor e venture capital tradizionale. Però è chiaro che quella del crowdfunding è una "rivoluzione" che sta cambiando assetti consolidati in un comparto fondamentale per la crescita economica e sociale. ■



@gianfranco.gianfrate  
@unibocconi.it

Gianfranco Gianfrate è professore a contratto di finanza aziendale all'Università Bocconi

# L'impresa vuole essere proattiva ma non riesce

**Un'indagine della SDA Bocconi su 200 manager individua gli ostacoli alla trasformazione in azienda snella e rapida**

di Leonardo Caporarello @

**E**ssere più snelli e rapidi. Questo è quanto molti manager vorrebbero per le loro organizzazioni. Le ragioni sono tante e elencarle non è difficile: i nostri clienti si aspettano di avere rapida risposta alle loro esigenze; la gestione delle relazioni con i fornitori e partner deve essere più efficiente; le varie funzioni organizzative devono trovare modalità per collaborare efficacemente e così via. Sembrano tutte esigenze valide e rilevanti per il successo dell'impresa. Dunque mentre è chiaro perché essere snelli e rapidi, risulta molto difficile esserlo veramente. Le cause potrebbero essere ricercate nello scarso allineamento tra le "ragioni" e il "modello di azione organizzativa". In altre parole, ci sono tanti fattori che richiedono un cambiamento del modello organizzativo ma quest'ultimo non sembra essere appropriato per rispondere a tali esigenze. Questo accade perché le organizzazioni non sono proattive. E questo è oggi ancor più vero che in passato.

## IL CORSO

La proattività si può anche imparare. L'occasione più immediata per farlo è il corso Progettazione organizzativa. Ri-dimensionare, ri-strutturare, ri-pensare l'organizzazione (5 giorni su 2 moduli, dal 13 al 15 ottobre e dal 17 al 18 novembre 2014), coordinato da **Leonardo Caporarello**. Lo scopo è quello di confrontarsi sulle logiche e sulle tecniche di ristrutturazione e razionalizzazione dell'organizzazione, ma anche di lavorare su quegli strumenti che favoriscono un ripensamento organizzativo che produca innovazione ed energia per le nuove sfide. Tra i temi più vicini a quelli della proattività, si segnalano il delayering organizzativo e la costruzione di organizzazioni snelle. Quello di progettazione organizzativa è uno dei tre corsi che costituiscono il percorso Esperto di organizzazione, insieme a quelli di Efficienza organizzativa (6 giorni, dal 20 ottobre 2014) e di Change management (5 giorni, dal 5 novembre 2014).  
<http://www.sdabocconi.it/it/formazione-executive/progettazione-organizzativa>

L'organizzazione proattiva è quella in grado di prevenire continuamente i possibili cambiamenti interni ed esterni (attesi e non) e, di conseguenza, di prepararsi e trasformarsi.

La capacità delle organizzazioni di essere proattive rappresenta un'abilità fondamentale in grado di influenzare significativamente il raggiungimento del loro successo.

### **Gestione della complessità operativa, riduzione dei costi operativi e gestione dell'innovazione continua sono le sfide da affrontare**

Per comprendere meglio come le organizzazioni possono essere proattive, abbiamo condotto un'indagine che ha coinvolto 200 manager di aziende italiane, di diversa dimensione e settore di appartenenza.

La quasi totalità dei rispondenti considera la proattività come una condizione necessaria per il successo dell'impresa. Tuttavia, per rendere l'organizzazione proattiva il management deve affrontare alcune sfide. Il 50% dei rispondenti ne evidenzia tre principali: la gestione della complessità operativa, la riduzione dei costi operativi, la gestione dell'innovazione continua.

Ciò nonostante, essere proattivi è possibile e metà dei rispondenti suggerisce di utilizzare un framework logico, che potremmo qui chiamare delle 3C, secondo il quale all'interno dell'organizzazione proattiva le persone dovrebbero a) collaborare andando oltre i confini delle funzioni di appartenenza, b) comunicare apertamente tra loro, c) condividere informazioni e conoscenze riducendo eventuali asimmetrie informative. Inoltre, i team di lavoro sono considerati un valido meccanismo organizzativo per supportare l'attuazione del framework 3C.

L'adozione di questo framework consente di rendere l'organizzazione proattiva la quale,



**@leonardo.caporarello  
@unibocconi.it**

*Leonardo Caporarello è SDA professor di organizzazione e personale e lecturer di organizzazione e sistemi informativi alla Bocconi*

per la maggioranza dei rispondenti (51%), possiede tre caratteristiche distinctive: la capacità di prendere decisioni rapidamente; un elevato senso di responsabilità e credibilità, verso l'interno ed esterno; la continua verifica, e nel caso il ridisegno, dei processi interni.

Si tratta di aree di lavoro sulle quali le organizzazioni lavorano da tanto tempo; tuttavia, circa un terzo dei nostri rispondenti ritiene che gli sforzi compiuti dalle loro organizzazioni negli ultimi tre anni siano stati poco efficaci.

Questo potrebbe essere spiegato da due fattori, la cui mancanza è considerata dal 65% dei rispondenti come un importante rischio verso la creazione di un'organizzazione proattiva: uno stile di leadership adeguato (evidenziato dal 35%), l'utilizzo delle attuali competenze chiave e dei principali punti di forza dell'organizzazione (evidenziato dal 30%).

In conclusione, l'organizzazione è un'entità sociale e, in quanto tale, è in continua evoluzione così come il suo ambiente di riferimento. È quindi importante creare modelli organizzativi che rendano le imprese proattive. Questo può essere raggiunto sia con un'adeguata attività di disegno organizzativo (ad esempio definendo opportuni meccanismi di coordinamento e condivisione delle informazioni) sia con una leadership proattiva, in grado di supportare il continuo cambiamento della propria configurazione al fine di, da una parte, utilizzare al meglio tutte le competenze e risorse di cui dispone l'organizzazione e, dall'altro, facilitare l'esplorazione di nuove pratiche organizzative e, più in generale, l'innovazione. ■



ORGANIZZAZIONE

Bocconi

# L'oblio e la cronaca: chi bilancia i diritti?

**La decisione della Corte di giustizia su Google Spain demanda una funzione pubblica a un attore privato**

di Oreste Pollicino @

Il diritto all'oblio fa il suo ingresso, forse fin troppo trionfale, a Lussemburgo. Potrebbe essere questa l'espressione con cui sintetizzare il portato della ormai celebre decisione della Corte di giustizia dell'Unione europea nel caso Google Spain, del 13 maggio 2014.

Chi ritiene che le informazioni presenti in rete che lo riguardano non siano più rilevanti o attuali, e se pur non diffamatorie siano in grado di ledere la sua reputazione, può chiedere al motore di ricerca di rimuovere il link che riprende la pagina internet in cui tali informazioni appaiono.

In questo modo i giudici di Lussemburgo prendono davvero sul serio il diritto digitale alla privacy, nella sua declinazione di diritto a essere dimenticati, sforzandosi di adeguare quel Right to Privacy che Warren e Brandeis avevano teorizzato nel 1890 sulla *Harvard Law Review*.

Ma forse la questione è stata presa eccessivamente sul serio. Così sul serio da dimenticare che un'applicazione radicale della Direttiva europea 95/46 in materia di protezione dati personali, pensata in un momento di transizione dall'analogico al digitale e sicuramente non redatta immaginando internet quale ambiente tecnologico privilegiato, rischia di avere ripercussioni di carattere sistematico in primo luogo su altri diritti ed interessi meritevoli di tutela e, in secondo luogo, sulle dinamiche alla base della web economy.

Con riguardo al primo punto, è evidente che

il bilanciamento asimmetrico operato dalla Corte tra tutela del diritto all'oblio e protezione del diritto all'accesso all'informazione rischia di sacrificare eccessivamente quest'ultimo.

Non è un caso che nel reasoning della Corte, a fronte di svariati riferimenti agli articoli 7 ed 8 della Carta europea dei diritti fondamentali che tutelano, rispettivamente, privacy e data protection, non venga mai fatto un esplicito riferimento all'articolo 11 della stessa Carta che tutela la libertà di espressione.

## La Corte non fa nessun esplicito riferimento all'articolo 11 della Carta europea dei diritti, che tutela la libertà di espressione

Con riguardo al secondo punto, il fatto di neggiare dati personali diventa per la Corte di giustizia motivo sufficiente per identificare il motore di ricerca quale data controller, titolare autonomo del trattamento dei dati, in quanto esso determinerebbe finalità e strumenti del trattamento stesso.

A questo proposito va sottolineato come l'inquadramento proposto dalla Corte trascuri il fatto che alla posizione di titolare del trattamento si collegano gli obblighi che a detta figura fanno capo in base alla Direttiva 95/46, e che rischiano, se applicati al gestore di un motore di ricerca, di snaturare profondamente il modello di business di que-



@oreste.pollicino  
@unibocconi.it

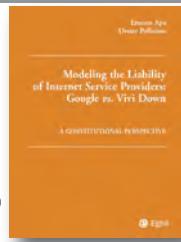
Professore associato di diritto comparato alla Bocconi, si occupa, tra l'altro, di diritto dell'informazione e della comunicazione e di diritto di internet

sti operatori, che da domani in poi saranno travolti da istanze di rimozione. Un obbligo di rimozione dei link a carico esclusivamente del search engine, indipendentemente da quello che fa l'editore del sito web il cui link è indicizzato dal motore di ricerca rischia di portare a una responsabilizzazione del primo e una responsabilizzazione eccessiva del secondo. E attenzione, questo non solo perché si rischia di snaturare il modello di business alla base del search engine. Non vi sono infatti soltanto delle implicazioni negative per quelle libertà di natura economica che, si potrebbe sostenere, anche ragionevolmente, devono fare un passo indietro rispetto alla tutela di un diritto della personalità come il diritto alla privacy. Si va infatti a incidere anche, in potenza, sull'esercizio della libertà di espressione e di informazione non tanto del motore di ricerca, ma, da una parte, di chi ha fornito quei contenuti indicizzati dal motore stesso e dall'altra, ovviamente, degli utenti del web che possono essere interessati ad accedere a quei contenuti.

Siamo sicuri che un soggetto privato, che però sul web svolge di fatto una funzione pubblica di natura para-costituzionale, sia in grado di operare in maniera neutrale quel bilanciamento di interessi teorizzato dalla Corte tra diritto alla privacy e diritto a essere informati, valutando quando e come il diritto di cronaca deve prevalere sul diritto all'oblio? Ma, prima ancora, siamo sicuri che tale bilanciamento non debba spettare esclusivamente ad autorità giurisdizionale o, al massimo, ad autorità amministrativa indipendente? ■

## IL LIBRO

**Oreste Pollicino** ha analizzato uno dei casi più emblematici per la protezione dei diritti nel mondo digitale in un libro scritto con **Ernesto Apa**, un legale specializzato in telecomunicazioni, media e tecnologia: *Modeling the Liability of Internet Service Providers: Google vs. Vivi Down. A Constitutional Perspective* (Egea, 2013, 180 pagine, 21 euro, acquistabile online). Anche se il caso è del 2006, il libro non vuole avere una natura retrospettiva, ma essere un'indicazione per il futuro. Google vs. Vivi Down viene infatti utilizzato come punto di partenza per analizzare il rapporto sempre più complesso tra il nuovo scenario tecnologico digitale e il meno dinamico quadro normativo.





## IN CALENDARIO

\* 14 Ottobre

### Loyalty banking

Si discute di loyalty banking nell'era della digital e innovation economy in un workshop organizzato dall'Area Intermediazione finanziaria e assicurazioni di SDA Bocconi.

Ore 17.30, aula 01, via Bocconi 8

[www.sdabocconi.it/loyaltybanking](http://www.sdabocconi.it/loyaltybanking)

\* 23 Ottobre

### Yes we do

Le best practices e le specificità del marketing 'made in Italy' saranno il focus di questo incontro organizzato dalla Marketing Community di SDA Bocconi. La partecipazione è gratuita, previa iscrizione sul sito [www.sdabocconi.it](http://www.sdabocconi.it).

ore 18.15, Aula N01, Piazza Saffra 13

[amacom@sdabocconi.it](mailto:amacom@sdabocconi.it)

\* 5 e 6 Novembre

### Strategie delle aziende familiari

Prosegue il ciclo di incontri organizzati dalla Cattedra Alfa-EY in Strategia delle aziende familiari della Bocconi. Il 5 si parla di apertura del capitale e ruolo dei Private Equity con Gabriele Cappellini, a.d.o. Fondo Italiano d'Investimento. Il 6 del supporto degli intermediari finanziari con Maurizio Foroni, d.g. Banco Popolare.

ore 8.45, aula 41, via Sarfatti 25

[www.unibocconi.it/eventi](http://www.unibocconi.it/eventi)

\* 12 Novembre

### Non profit innovation day

Terza edizione dell'evento annuale del Master in Management delle Imprese Sociali, Non Profit & Cooperative dedicato al tema dell'innovazione nel mondo non profit, applicata alla strategia, all'organizzazione, alla comunicazione e al fundraising.

ore 9.30, aula magna, via Gobbi 5

[www.sdabocconi.it/nid](http://www.sdabocconi.it/nid)

## Peter Praet da Francoforte alla conference del Carefin

**S**arà Peter Praet (*nella foto*), membro belga del Comitato esecutivo della Bce, a svolgere il keynote speech in apertura dell'appuntamento annuale con la *International Banking Conference* organizzata dal Carefin Bocconi (Center for applied research in finance) in collaborazione con Intesa Sanpaolo. Titolo della conference è 'Structural changes in the banking sector' e lo speech di Praet seguirà i saluti introduttivi da parte di **Andrea Sironi**, rettore dell'Università Bocconi, e **Stefano Del Punta**, chief financial officer di Intesa Sanpaolo.

**24 ottobre, ore 9,45, aula magna, via Gobbi 5**  
**[carefin@unibocconi.it](mailto:carefin@unibocconi.it)**



## LA CONSOB COMPIE 40 ANNI. ECCO COME È CRESCIUTA



Negli ultimi quarant'anni la struttura e gli attori dei mercati finanziari sono mutati notevolmente e questa evoluzione ha investito anche la Consob, le cui funzioni e attività sono oggi sensibilmente modificate rispetto a quelle definite nel 1974. La ricorrenza dei quarant'anni dell'istituzione costituisce perciò l'occasione per tracciare un bilancio dell'attività e riflettere sull'attuale e futura evoluzione del suo ruolo. Temi che saranno affrontati in un convegno organizzato dal Dipartimento di studi giuridici e la Scuola di Giurisprudenza della Bocconi. Aprirà i lavori **Giuseppe Vegas** (*nella foto*), presidente della Consob.

**29 e 30 ottobre, aula magna, via Gobbi 5**  
**[www.unibocconi.it/eventi](http://www.unibocconi.it/eventi)**

## PIKETTY E IL CAPITALISMO DEL XXI SECOLO

Il libro *Il capitale nel XXI secolo*, uscito recentemente anche in edizione italiana, ha scatenato dibattito in tutto il mondo e il suo autore **Thomas Piketty** (*nella foto*), Ecole des hautes études en sciences sociales e Paris School of Economics, ne discute in Bocconi in un incontro organizzato da Università Bocconi, Fondazione Corriere della Sera, Fondazione Rodolfo Debenedetti Bompiani. L'incontro, in lingua inglese, sarà introdotto e moderato da **Tito Boeri**.

**8 ottobre, ore 18, aula magna, via Gobbi 5**

[www.unibocconi.it/eventi](http://www.unibocconi.it/eventi)



## Tutte le sfide per l'Europa secondo il commissario Michel Barnier

**L**e sfide aperte dell'Europa saranno il tema della lezione che **Michel Barnier** (*nella foto*), Commissario europeo uscente al Mercato interno, terrà in Bocconi il 27 ottobre. Dopo un'introduzione di **Mario Monti**, presidente della Bocconi, Barnier discuterà di come l'Europa ha risposto alla crisi, per esempio in ter-



mini di regolamentazione finanziaria e unione bancaria, e illustrerà una sua visione per il futuro del progetto europeo e le condizioni necessarie per garantire all'Europa il ruolo di player fondamentale nell'area globale.

**27 ottobre, ore 17,30, Aula Perego, via Sarfatti 25**  
**[eventi@unibocconi.it](mailto:eventi@unibocconi.it)**

Bocconi



## Anche i piccoli ce la possono fare

**L**a crisi ha messo in discussione molti modelli imprenditoriali in tutto il mondo e sotto esame è finito anche quello delle pmi italiane. Un modello peculiare basato sulle dimensioni ridotte, sulla vocazione imprenditoriale, sulla proprietà familiare e la prevalenza nei settori manifatturieri. Caratteristiche oggi ritenute sbagliate da molti, mentre per altri vanno invece riviste e migliorate, partendo dall'interno delle aziende.

“Questa diversità non è un male e queste caratteristiche, che tra l'altro non possono essere rivoluzionate nel breve, possono essere ancora una base per il successo delle pmi italiane. Esse vanno messe in campo e valorizzate per differenziarci su scala globale,” sostiene **Marina Puricelli**, docente dell'Area organizzazione e personale di SDA Bocconi.

Partendo con tale presupposto bisogna ragionare sui cambiamenti

gestionali che non stravolgono il modello ma lo rafforzano: le piccole imprese di successo hanno infatti dimostrato di saper cambiare la propria strategia, spostandosi sulla qualità del prodotto e non la semplice minimizzazione dei costi o ampliamento dei volumi, si sono confrontate con i migliori, specializzandosi e andando a fondo con quello che sapevano fare molto bene, rendendolo visibile con originali scelte di marketing e comunicazione. E hanno investito molto anche sull'organizzazione e sulle persone.

“L'impresa sovente è cresciuta sulle competenze specialistiche dell'imprenditore, ma queste nel tempo possono dimostrarsi limitate. L'azienda cambia fisionomia e anche l'imprenditore deve cambiare”, spiega Puricelli. “Deve fare meno, coordinare di più, pensare molto di più. L'imprenditore deve alzare la testa dall'operatività quotidiana e guardare avanti, prendendo decisioni con una visione di lungo termine”.

Nello specifico, per rafforzare la propria impresa l'imprenditore deve imparare a delegare, trasferendo la responsabilità decisionale anche ad altri. Deve dunque sapere scegliere bene i

### IL CORSO

Per molte piccole imprese una evoluzione gestionale e organizzativa è necessaria e per accompagnare l'imprenditore in tale processo SDA Bocconi propone il corso 'Organizzare le imprese di dimensioni minori. Come rafforzare una Pmi', giunto alla 42a edizione e coordinato da **Marina Puricelli**.

Il corso è rivolto a imprenditori e direttori generali di imprese di piccole e media dimensione e i coordinatori consigliano anche la partecipazione congiunta di più persone della stessa azienda (diversi soci, imprenditore con i collaboratori, padre e figlio ecc). Il percorso illustra in dettaglio vari passaggi cruciali per rafforzare l'impresa - come l'introduzione di un processo di delega decisionale e la creazione del gruppo dirigente, la progettazione dell'assetto organizzativo aziendale e la migliore gestione del personale. La didattica si articola in lezioni, simulazioni, casi e testimoni aziendali.

Per una progettazione personalizzata del corso, all'iscrizione è previsto un colloquio informativo con il coordinatore. Al termine del programma, come follow-up, è previsto un colloquio individuale con un docente.

**Quando** 6 giorni su 2 moduli: 13-15 novembre e 27-29 novembre

**Costo** €4.050

**Info** [www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/organizzare-le-imprese-dimensioni-minori](http://www.sdbocconi.it/it/formazione-executive/organizzare-le-imprese-dimensioni-minori)

## LA TESTIMONIANZA



“Grazie a un successo inaspettato, con forte crescita di fatturato e collaboratori, eravamo diventati un'azienda senza averlo programmato. L'esperienza accumulata e la semplice passione non erano più sufficienti e bisognava interrompere la logica del fare quotidiano e introdurre un pensiero di medio-lungo periodo,” racconta **Massimiliano Carpanese**, imprenditore nel settore ristorazione e vendita prodotti alimentari a Fidenza con Parmamenù, negli ultimi 5 anni cresciuta da 3 a 70 dipendenti. “Ci siamo allora potenziati con personale qualificato per il controllo di gestione, abbiamo accentratato alcune funzioni e creato una scuola di formazione per i collaboratori. Abbiamo mantenuto la nostra originalità di offerta ma creato procedure per avere gli strumenti di indirizzo per le scelte strategiche”, spiega Carpanese, che ha frequentato il corso 'Organizzare le imprese di dimensioni minori' di SDA Bocconi insieme al suo direttore nel 2013. “Nel primo semestre 2014 il fatturato è cresciuto del 30% e a breve inaugureremo una nuova sede. E abbiamo molti progetti per il futuro, il tutto grazie a nuovi metodi e procedure che ci permettono di crescere continuando però ad esprimere la nostra identità”.

## LA RETE SECONDO IL GURU BAUMAN



Della collana *Meet the Media Guru* il libro del sociologo **Zygmunt Bauman**, *La vita tra reale e virtuale* (Egea 2014; 96 pagg.; 6,90 euro; 3,99 e-pub), che sostiene quanto il digitale abbia aumentato la capacità di comunicare. Ma la qualità ne ha risentito? Quanto riusciamo a dirci attraverso il muro di vetro?

Il problema non sta negli strumenti digitali in sé ma nel modo in cui vengono utilizzati. E solo la coesistenza di mondo online e mondo offline potrà garantire una condizione di vita sostenibile e sana.

## INTERNET COME PSICOTECNOLOGIA



È di **Derrick De Kerckhove**, primo fra gli studiosi ad aprire alle neuroscienze e all'analisi dei media digitali e protagonista assoluto della ricerca sull'evoluzione delle nuove tecnologie, *Psicotecnologie connettive* (Egea 2014, 96 pagg.; 6,90 euro; 3,99 e-pub), della collana *Meet the Media Guru* realizzata da Egea. Un'analisi storica e ragionata dei cambiamenti comportamentali dovuti all'utilizzo delle nuove tecnologie: dall'analogico al digitale alla fase attuale con l'uso di Twitter e la sua capacità di diffusione di contenuti e di risposte immediate.



## Quelli che rallentano per vivere meglio

Vivere e pensare slow significa adeguare il proprio stile di vita ai ritmi naturali, essere sensibili alle stagioni, riacquistare la consapevolezza delle distanze, sviluppare una conoscenza dei prodotti e dell'ambiente nel quale viviamo. Sembrano atteggiamenti di buon senso. "Ma non è così. Sono molto di più" scrive **Domenico De Masi** nel saggio introduttivo a *Slow. Rallentare per vivere meglio* (Egea 2014; 232 pagg.; 16,90 euro) della giornalista di costume e cultura **Sylvain Menétry** e del filosofo, psicoterapeuta e coach **Stéphane Szerman**.

Oggi, siamo in presenza di un nuovo paradigma postindustriale, di un nuovo modello di vita, contrapposto a quello industriale della galassia fast, un modello necessario per recuperare il senso delle cose, dei pensieri, dei sentimenti e alimentato dalla

cultura della lentezza intesa come atteggiamento dolce verso la vita e i suoi piaceri. Nascono per reazione movimenti diversi l'uno dall'altro, ma tutti con lo stesso obiettivo: il vivere meglio. A partire dal primo nato, e ancora oggi il più strutturato, Slow Food, organizzazione internazionale fondata alla fine degli anni Ottanta da Carlo Petrini in contrapposizione allo stile dei fast food allora in yoga e alle abitudini alimentari imposte dall'industrializzazione, per la difesa dei patrimoni gastronomici differenziati e a sostegno della lentezza. Buono, giusto e pulito diventano così i tre criteri che stanno alla base della filosofia di Slow Food, ai quali presto si aggiunge il diritto all'alimentazione per tutti. Fino a Cittaslow, per migliorare la

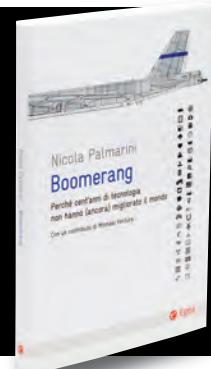


qualità della vita degli abitanti, in contrapposizione con la velocità che contraddistingue le metropoli. E fino a Slow Money, che ha l'obiettivo di catalizzare investimenti a favore di progetti legati alla produzione alimentare biologica lo-

cale. O ancora Slow Education, che incoraggia un'educazione che tenga in maggiore considerazione i ritmi e le attitudini di ogni allievo, e Slow Tourism, Slow Sex, Slow Management, Slow Design, Slow Book, Slow Media e altri ancora. La questione più controversa è però un'altra: "Siamo veramente pronti a rallentare, a rinunciare a questa velocità che accusiamo di ogni male, a spegnere tutti questi giocattoli tecnologici che ci accompagnano?", si chiedono i due autori.

## QUANDO LA TECNOLOGIA E' UN BOOMERANG

**\* Il boomerang è uno strumento infido. E, come metafora, racconta bene il modo con cui abbiamo lanciato negli ultimi cent'anni i nostri stream di ricerca, aspirazione, ambizione attraverso la tecnologia, in nome di un non meglio identificato futuro. Questi boomerang hanno viaggiato, altri stanno ancora compiendo la loro parabola. Molti, troppi, ricadono oggi, e chissà come e quanto domani, sulla nostra vita. "Quando li abbiamo lanciati eravamo nel pieno del nostro sogno di crescita, di sviluppo, di possibilità" afferma Nicola Palmarini, in *Boomerang. Perché cent'anni di tecnologia non hanno (ancora) migliorato il mondo* (Egea 2014; 200 pagine; 19,90 euro; 11,99 e-pub). Alla scoperta di una nuova definizione di infinito abbiamo caricato la tecnologia di responsabilità nel promettere la salvezza per ogni disastro, la cura a ogni malattia. "Tutto era lontano e non ci siamo dati troppa pena delle conseguenze. Ma oggi?" si domanda l'autore. "Una nuova urgenza ci spinge a ridare alla tecnologia il senso che merita, alla scoperta del lato umano del digitale".**





## #BOCCONISTORIES

*Figlio di Lodovico, ministro nel governo Nitti, poi primo presidente di Cassazione e nipote del rabbino maggiore di Mantova, Giorgio Mortara (1885-1967) fece parte di quella élite ebraica che partecipò laicamente alla vita della nazione. Laureatosi in giurisprudenza e dopo aver studiato a Berlino, negli anni venti ottenne una cattedra di statistica alla Statale di Milano e un incarico alla Bocconi, dove divenne uno dei docenti più prestigiosi e avviò il report annuale Prospettive economiche. Mortara, come la maggioranza degli ebrei italiani, credeva che la campagna antisemita non generasse effetti concreti; ma quando vennero emanati i provvedimenti razziali ed egli fu espulso dall'università decise di emigrare. Prima di lasciare l'Italia, decise che il suo Giornale degli Economisti non sarebbe caduto nelle mani degli economisti di regime e propose a Palazzina di incorporare la testata negli Annali di economia, editi dall'Università. Il tentativo, come comprese Giovanni Gentile, vice presidente della Bocconi, era ingenuo. L'operazione, egli suggerì, avrebbe dovuto essere opposta: la fusione degli Annali con il Giornale andava fatta, ma non per sopprimere il secondo, ma i primi. A fine anno il filosofo ne propose la direzione a Giovanni Demaria, raccomandandogli prudenza, "tanto più che sul Giornale degli Economisti ci sono occhi non interamente benevoli e qualcuno potrebbe rallegrarsi di vederci cogliere in fallo". Ma egli fu il primo a non rispettare questo criterio, sottolineando una continuità ideale con il passato e manifestando l'orgogliosa intenzione di mantenere l'autonomia del Giornale, ora entrato nel patrimonio dell'Università, contro ogni pressione esterna.*

*Marzio Romani*

# Marchetti Alumnus dell'anno

**Fondatore e amministratore delegato di YOOX Group, fa leva “sul vantaggio competitivo di essere italiani” nel mondo fashion**

Ravenne, classe 1969, fondatore e amministratore delegato di YOOX Group: è questa la carta d'identità dell'Alumnus Bocconi dell'anno 2014, Federico Marchetti. L'imprenditore sarà celebrato nel corso della serata di gala organizzata dalla Bocconi Alumni Association il 17 ottobre alla presenza dei vertici

Federico Marchetti



dell'Università Bocconi, tra i quali il presidente Mario Monti, il rettore Andrea Sironi e il consigliere delegato Bruno Pavesi. A consegnare il riconoscimento il presidente BAA Pietro Guindani. Federico Marchetti si è laureato alla Bocconi nel 1993 con una tesi sul ruolo delle securities houses nel mercato

mobilare



Pietro Guindani

giapponese, poi ha conseguito un Mba alla Columbia University. Dopo un'esperienza nel mondo corporate, ha lavorato come consigliere per alcuni imprenditori e designer dell'industria della moda. Nel 2000 ha fondato YOOX, sintesi tra la sua visione d'affari e la passione per la moda e il design e nel 2012 ha ricevuto dal presidente della Repubblica Giorgio Napolitano il premio Leonardo per l'innovazione,

## fundraising news

### Insieme nella vita e nel sostegno alle nuove generazioni



Galeotto fu l'esame di matematica del primo anno, davanti ai risultati del quale si sono conosciuti nel 1969. In Bocconi hanno frequentato alcuni corsi insieme poi hanno preso l'uno la strada dell'economia aziendale, l'altra quella dell'economia politica, laureandosi a sei mesi l'uno dall'altra nel 1974. Per Alberto Nobolo e Maria Antonella Franchini, compagni nella vita oltre che nell'attività professionale (sono titolari di uno studio di commercialisti), la Bocconi è stata dunque ben più che una semplice alma mater. L'università di via Sarfatti, che li ha visti studiare e laurearsi insieme, li vede oggi rinnovare il loro impegno congiunto nel sostenerla attivamente. Nobolo e Franchini sono infatti tra i donatori che hanno partecipato al finanziamento del Fondo Borse di Studio Alumni Senior, il fondo che consente a studenti meritevoli del triennio di essere esonerati da una parte della retta universitaria. "Il supporto a un'istituzione che ci ha dato tanto reputo sia assolutamente doveroso", spiega l'alumnus. "Vogliamo dare un aiuto alle nuove generazioni". Per la verità, già prima di tornarvi in qualità di alumni, per un certo periodo Nobolo e Franchini sono rientrati in via Sarfatti in qualità di docenti. Alberto in particolare, che oggi è full professor all'Università Milano-Bicocca, dal '78 all'84 è stato professore incaricato della cattedra di economia aziendale della Bocconi. E alla Bocconi è stato studente anche Michele, il figlio, laureatosi in economia e legislazione per l'impresa nel 2009 e oggi al fianco dei genitori nello studio di famiglia. "Quella bocconiana, insomma", conclude Alberto Nobolo, "sta diventando una tradizione di famiglia".



## La Sicilia si dà al private equity

Private equity e minibond. A Palermo, il 27 ottobre, si discute di quali possano essere gli strumenti finanziari più adatti come supplementari al credito ordinario per le imprese siciliane. Il punto di partenza è l'analisi di mercato condotta da **Valter Conca** (nella foto), professore Bocconi e direttore del Laboratorio Private equity & finanza per la crescita di SDA Bocconi. L'evento "Crescere in Sicilia con private equity e minibond", che si terrà presso la sala convegni Banca Nuova (via Giacomo Casanova 56, ore 9), è stato organizzato in collaborazione con il Topic private equity & venture capital della BAA, con la Fondazione Bianchini Commercialisti Palermo e con Banca Nuova-Gruppo Banca popolare di Vicenza. Interverranno tra gli altri, oltre a Conca, **Luca Duranti**, dg Nem Sgr (Gruppo Banca popolare di Vicenza), **Fabrizio Escheri**, presidente dell'Ordine dei commercialisti di Palermo, **Paolo Guida**, angel investor, **Nicolò La Barbera**, presidente Fondazione Bianchini e **Umberto Serretti**, dg Banca Nuova.



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

che riconosce YOOX Group come azienda più innovativa d'Italia.

"La Bocconi mi ha dato le basi economiche essenziali per fare l'imprenditore in un mondo globale e complesso", ha commentato Federico Marchetti.

"YOOX è la dimostrazione che in Italia è ancora possibile fare impresa partendo da zero e facendo leva sul vantaggio competitivo di essere italiani in alcuni settori dove abbiamo ancora una marcia in più". Il titolo di Alumnus Bocconi dell'anno è riconosciuto dalla BAA a chi, laureato Bocconi o diplomato SDA Bocconi, si sia distinto per adesione ai va-

lori di professionalità, intraprendenza, integrità, responsabilità e apertura al pluralismo dell'ateneo.

"Il 17 ottobre Federico ci racconterà la sua esperienza, dividendo con noi la sua visione, i suoi spunti e il suo essere Alumnus", ha detto il presidente della BAA, Pietro Guindani. "Nell'arco di 14 anni di lavoro Federico ha dato vita a YOOX, pioniere del fashion e-commerce. Grazie al suo talento di innovatore, Federico ha regalato all'Italia la prima azienda globale nel mondo del retailing online. È dunque un modello per tutti i nostri Alumni, un modello a cui ispirarsi e da emulare".

## Il liberalismo si insegna

È partito il 6 ottobre, con una lezione di **Carlo Scognamiglio Pasini**, il nuovo ciclo di lezioni della Scuola di liberalismo organizzata dagli Amici della Fondazione Einaudi in collaborazione con il gruppo dei giuristi della BAA, il Comitato per le libertà e Students for liberty. Il corso di formazione politica in 15 lezioni, coordinato dall'alumnus Bocconi **Piergiorgio Mancone**, si terrà presso lo spazio Open Milano. Tra i docenti anche i professori Bocconi **Carlo Altomonte** e **Carmelo Cennamo** (nella foto). Oltre a un attestato di frequenza per chi abbia frequentato almeno 10 lezioni, gli allievi con meno di 30 anni potranno concorrere all'assegnazione di quattro borse di studio, mentre i migliori saranno segnalati per la partecipazione ai seminari estivi dell'Institute of economic studies di Parigi.



<http://www.alumnibocconi.it/dotAsset/3d4d1e25-1c8f-4f7d-a54b-106908024d86.pdf>

## La parola è condivisione

Essere in rete non significa saper fare rete. Per sviluppare il proprio network di contatti bisogna imparare a condividere le proprie abilità e la propria competenza. Parola di **Jacopo Mele** (nella foto), giovanissimo (ha 21 anni) digital life coach e project manager, che sarà relatore dell'energizer breakfast organizzato dal Topic marketing della BAA martedì 4 novembre in Bocconi (ore 8,45, piazza Saffra 15). Titolo dell'appuntamento, ottava 'colazione energetica' del 2014: "Coaching the web, sharing the experience".



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

## Alumni senior dal 1944 al 1974

È fissato per il 25 ottobre il pranzo per la 68esima edizione della celebrazione degli alumni senior dell'Università: a ritrovarsi, quest'anno, saranno coloro che si sono laureati nel 1944, '54, '64 e '74.

Anche quest'anno sono previste visite guidate alle opere d'arte contemporanea dell'ateneo, così come la possibilità di sostenere gli studenti Bocconi attraverso la partecipazione al Fondo Borse di Studio Alumni Senior.

[www.alumnibocconi.it/alumni-senior-2014](http://www.alumnibocconi.it/alumni-senior-2014)

## dal network

### Startup nel mirino degli alumni di Boston

Startup, innovazione, tecnologia. Si respira quest'aria al chapter di Boston della BAA. Ne è prova l'evento dedicato alle imprese innovative, realizzato lo scorso 18 settembre presso la Mit Sloan School of management, che ha messo a confronto ecosistemi e strategie delle startup americane e italiane. "Il tema dell'innovazione è di forte interesse per gli alunni che hanno come punto di riferimento il chapter di Boston", spiega **Francesco Fragasso**, leader del gruppo dal 2009 e cfo e vice president of operations di Nuvera Fuel Cells, società del settore delle tecnologie basate sull'idrogeno. "Metà degli alunni a cui ci rivolgiamo è attivo nell'area finanziaria, ma l'altra metà, ed è questa la peculiarità di Boston, è concentrata nell'accademia", continua citando il docente Bocconi Alberto Alesina. Una cinquantina, in totale, gli alunni che orbitano su Boston, ma tre volte tanto il pubblico agli eventi organizzati dal chapter: "Mantenere aperti non solo agli alunni questi eventi ci consente anche di promuovere l'immagine dell'Università Bocconi tra il pubblico. Immagine che, grazie al lavoro di internazionalizzazione svolto dall'Università e dalla BAA, è andata rafforzandosi sempre più in questi anni. Allo stesso modo, è in crescita anche il bacino di alunni che oggi si trasferiscono qui". Il nocciolo delle attività del chapter Boston ha un'altra caratteristica: "I nostri eventi, organizzati anche in collaborazione con istituzioni italiane quali il consolato italiano (il prossimo sarà probabilmente sulle riforme per la crescita), sono tutti caratterizzati dal parallelismo Usa-Italia. Riteniamo che sia importante riflettere sulle esperienze che possiamo reciprocamente prendere ad esempio".

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





Pietro Macchiarella  
si è laureato in economia aziendale nel 1999 e ha ottenuto un MBA allo Iona College di La Rochelle (New York). È responsabile del chapter di Dallas della Bocconi Alumni Association, che ha cofondato a inizio 2014.

Ha lavorato in consulenza, per una start-up della telefonia mobile e nelle ricerche di mercato. Oggi è Director, Education Services, di Young Presidents Organization, un network di 22.000 Ceo in 120 paesi ([www.ypo.org](http://www.ypo.org))



## Dallas, città individualista e senza cravatta

“Venendo a lavorare qui ti regali una Bmw ogni anno”. Un mio amico cacciatore di teste spiega così ai candidati perché trasferirsi a Dallas, dove non esistono tasse statali sul reddito (si pagano solo quelle federali) e la vita costa il 38% meno che a New York e il 28% meno che a Los Angeles. Si spiega anche così perché i numerosissimi stranieri e forestieri che lavorano nel Texas raccontano di esserci arrivati quasi per caso, pensando di rimanerci per qualche mese, ma finiscono per non andarsene mai.

È successo lo stesso anche a me. Ci sono arrivato nel 2006, a 30 anni, per seguire il maggiore cliente della società di consulenza per cui lavoravo, e da allora ho cambiato impiego un paio di volte, in un mercato che è rimasto vivo anche nel pieno della crisi finanziaria. Prima lavoravo a Londra e vivevo in un appartamento dalle pareti così vicine tra loro, che potevo toccarle tutte allargando le braccia. Allo stesso prezzo, qui mi sono trovato a vivere in un ampio appartamento, con piscina, garage e palestra annessa, in un quartiere la cui età media supera di poco i 30 anni. In termini di collegamenti il metroplex Dallas-Fort Worth (6,5 milioni di abitanti e il tasso di crescita della popolazione più alto d'America) è al centro degli Stati Uniti ed è sede di decine delle Top 500 Fortune. Ha anche la maggior densità di ristoranti pro-capite di tutta la nazione.

A Dallas circolano meno stivali e cappelli da cow-boy di quanto si immagini, ma alcuni dei clichés che il resto degli Stati Uniti appicca al Texas sono veri: le dimensioni esagerate di ogni cosa, anche per gli standard americani; la facilità nei rapporti sociali; la diffusione delle armi da fuoco.

Il 40% della popolazione di Dallas oggi è di origine ispanica, ma le prime comunità di immigrati provenivano dal-

la Germania e hanno plasmato la cultura locale, anche quella del lavoro. La mentalità è protestante, individualistica e meritocratica. Se lavori duro e fai del bene hai il diritto di goderti fino in fondo quello che guadagni, ma se fai del male è giusto che ne paghi le conseguenze, anche piuttosto severamente. Qui lavorare duro significa impegnarsi a fondo per portare i risultati, non rimanere in ufficio quindici ore. Ai dipendenti si concede facilmente di lavorare da casa almeno qualche giorno la settimana e gli uffici si svuotano alle 17 – imprenditore o Ceo compresi. Alla fine dell'anno, però, non è raro che il 10% meno produttivo dei lavoratori venga licenziato. Da questo punto di vista ho notato molte più differenze trasferendomi dall'Italia alla Gran Bretagna che non da Londra al Texas. Nel mondo anglosassone fiducia e concessioni sono quasi sempre ripagate dalla correttezza e dall'impegno di chi lavora. L'ambiente di lavoro è in genere molto informale ed è rarissimo dover indossare giacca e cravatta. Ricordo il mio primo meeting negli Usa, con il Ceo di una famosa multinazionale. Sono arrivato al meeting in perfetto abito scuro e cravatta, salvo trovarmi davanti una persona super casual in jeans e polo shirt. Da allora credo di aver indossato la cravatta soltanto un paio di volte l'anno.

Un'altra eredità dell'immigrazione protestante è la religiosità diffusissima. Il Texas è parte integrale della Bible Belt e te ne rendi conto soprattutto fuori città, quando attraversi il Texas in macchina, ma anche a Dallas ci sono chiese di ogni denominazione. L'impegno sociale delle persone comuni – indifferentemente mosse da motivi laici o religiosi – è sbalorditivo. La stragrande maggioranza dei miei colleghi è impegnata in imprese non-profit di ogni tipo ed è relativamente comune devolvere a queste iniziative il 5-10% del proprio stipendio. ■

# ALLARGA I TUOI ORIZZONTI.



Più largo è l'orizzonte, più completa, ampia e diversa è la visione. Aumenta le tue competenze manageriali, rafforza la tua formazione. Scegli il tuo tra gli Executive Program di SDA Bocconi School of Management a Milano. Ti servirà per crescere professionalmente in azienda e potenziare le possibilità di carriera, grazie a conoscenze più solide e un network di persone capaci. L'esperienza e gli incontri fatti in SDA Bocconi faranno per sempre parte della tua vita.

**EXECUTIVE EDUCATION**  
**EMPOWER YOUR VISION**

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

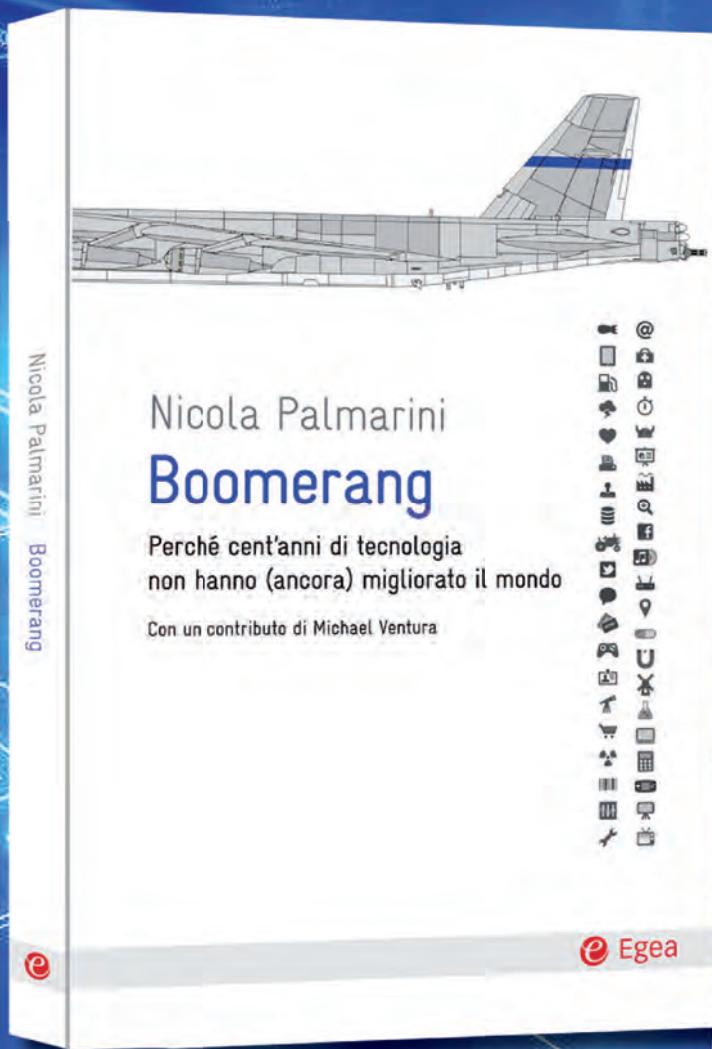
**SDA Bocconi**



**Bocconi**  
**School of Management**

# Nicola Palmarini BOOMERANG

Perché cent'anni di tecnologia  
non hanno (ancora) migliorato il mondo



Segui Egea su



 Egea

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