

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE

Numero 11 - anno X Novembre 2015

ISSN 1828-6313

✓ Intervista con Giuseppe Sala, il patron di Expo2015 e alumnus Bocconi dell'anno

✓ L'irreversibilità dell'euro: vista da un economista e da un giurista

✓ Riduzione dei prezzi e efficientamento: così si combatte la povertà energetica

Non basta avere un business plan perfetto. Per lanciare una startup servono anche i capitali. Quindici consigli per scegliere e farsi scegliere dall'investitore giusto

IDEE
a caccia di finanziatori



Bocconi

OPEN UP YOUR FUTURE.

GIORNATE DI ORIENTAMENTO

6 novembre 2015, ore 8.30 - 17.30

7 novembre 2015, ore 8.30 - 14.00

Corsi di Laurea in Economia - Giurisprudenza - Scienze Politiche
Università Bocconi, via Röntgen 1, Milano

contact.unibocconi.it/go

Siamo tutti startupper. E ve lo dimostriamo

L'imprenditorialità è nel DNA della Bocconi. Fu un imprenditore, Ferdinando Bocconi, che per ricordare il figlio Luigi diede vita alla startup più stimolante che anche il più visionario tra i moderni imprenditori potrebbe immaginare: un'università, il luogo dove si produce conoscenza e dove i giovani si formano e maturano le proprie passioni.

Anche se dalla sua fondazione sono ormai passati 113 anni, mi piace pensare alla Bocconi ancora come una startup continuamente in evoluzione, capace di rispondere alle esigenze ancora inespresso delle generazioni future.

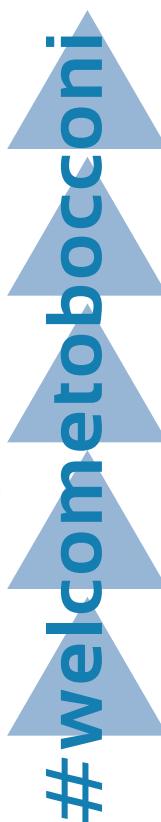
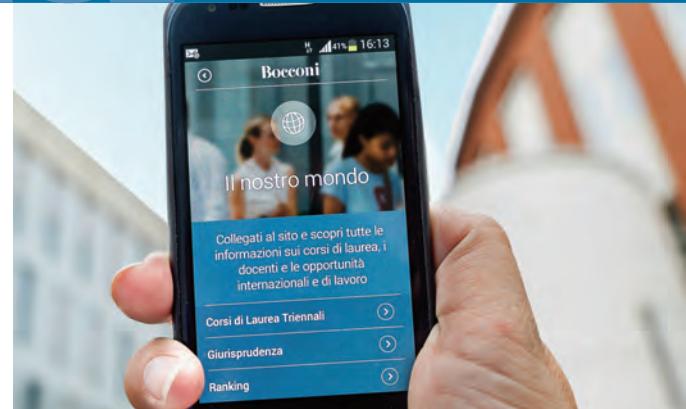
Bocconi investe sulla sua imprenditorialità e su quella dei suoi studenti. Questo mese ne è la dimostrazione. Il 24 novembre si celebra il primo Startup Day, un triplice appuntamento che avrà il suo clou nel pomeriggio, quando i 35 team che hanno superato la fase di selezione avranno la possibilità - durante il marketplace - di presentare la loro idea a circa 30 possibili investitori tra venture capitalist, private equity e business angels.

Due giorni dopo, giovedì 26, si chiuderà invece il nuovo bando di Speed Mi Up per selezionare fino a 15 nuove imprese da incubare per i prossimi due anni, che si andranno ad aggiungere alle 25 attualmente ospitate nelle due sedi del nostro incubatore.

Un impegno concreto, come quello del nostro fondatore, perché la Bocconi crede nei suoi giovani e nella forza delle loro idee.

Un impegno che racconteremo anche a Tim Cook, il Ceo di Apple, forse la più visionaria delle startup, ospite del nostro ateneo il 10 novembre in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico.

Andrea Sironi, rettore



Due giorni per conoscere le lauree Bocconi e una nuova app per restare sempre in contatto con l'Università. Due sigle, Go e MeToB, che aprono le porte dell'ateneo di via Sarfatti ai futuri studenti. L'appuntamento è a Milano il 6 e il 7 novembre con le giornate di orientamento, l'occasione riservata agli studenti delle scuole superiori per informarsi ma anche per provare il test d'ingresso e incontrare professori e futuri compagni. In questa occasione verrà anche presentata la nuova app MeToB che potrà essere scaricata gratuitamente su Apple store e Google play. Venite a trovarci e navigate con noi.



#SportInside, lo sport secondo SDA

L'altra faccia dello sport, non quella della fatica e del gesto atletico, delle vittorie e delle sconfitte, non quella degli atleti e dei loro allenatori, ma piuttosto dei manager e delle strategie di marketing, dell'analisi economica e dell'impatto dei nuovi impianti.

#SportInside, il nuovo videoblog firmato dai ricercatori dello Sport Knowledge Center di SDA Bocconi School of Management, racconterà e analizzerà tutto ciò. La prima puntata, curata da Dino Ruta, sarà online mercoledì 4 novembre sul canale [YouTube](#) di SDA Bocconi. Dopo l'analisi di Ruta su eventi sportivi e spettatori televisivi, seguiranno, ogni 15 giorni, gli approfondimenti, tra gli altri, di Piero Almiento (con un'analisi di un caso di marketing sportivo di successo, l'Olimpia EA7 Milano), Marco Morelli (sull'attualissimo tema della costruzione di nuovi impianti sportivi di proprietà) e Davide Reina (che parlerà delle ragioni dietro la rinascita di interesse per il basket italiano).

FOLLOW US



www.facebook.com/unibocconi



twitter.com/unibocconi



www.youtube.com/unibocconi



www.linkedin.com/company/166692



Bocconi riflessi

L'Università si specchia nella città e viceversa. Un gioco di dentro e fuori, di trasparenze e osmosi che vi raccontiamo per immagini. Sfogliate la gallery e ogni mese scoprirete un modo diverso di vedere e vivere l'Ateneo



L'ESPERIENZA BOCCONI NON TERMINA
COL PERCORSO DI STUDI.
È UN VIAGGIO CHE DURA TUTTA LA VITA.



LA COMMUNITY
CHE FA LA DIFFERENZA

La community degli Alumni Bocconi è fatta di volti, storie ed esperienze.
Tanti percorsi, diversi tra loro, ma tutti iniziati nella nostra Università.

Continuiamo insieme questo viaggio, fatto di tante tappe e tante opportunità.

**Cinque episodi a intervista doppia per scoprire
tutto il valore di essere Socio.**

[Guarda il primo episodio](#)

[**Associati alla BAA**](#)

SOMMARIO

10

L'INTERVISTA

Giuseppe Sala (Expo 2015): un successo universale costruito un passo alla volta
di Lorenzo Martini

14

COVER STORY

Quindici consigli per trovare l'investitore giusto
di Elisa Bazzani

Venture capital: ecco perché è arrivata «la volta buona»
di Stefano Caselli

Video / #StartupCorner, videoblog dell'innovazione
di Stefano Alberti, Stefano Caselli, Carlo Alberto Carnevale Maffè, Francesco Saviozzi, Mikkel Draabye e Gianmario Verona

DIBATTITI
Euro, un viaggio di sola andata?
Due opinioni si confrontano
di Franco Bruni e Giovanni Tuzet

12

viaSarfatti25

UNIVERSITÀ BOCCONI, OFFICINA DI IDEE E INNOVAZIONE



Numero 11 - anno X
Novembre 2015
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

Direttore responsabile
Barbara Orlando
(barbara.orlando@unibocconi.it)

Caposervizio
Fabio Todesco
(fabio.todesco@unibocconi.it)

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

Collaboratori
Matilde Debrass (ricerca fotografica)
Elisa Bazzani
Benedetta Ciotto
Paolo Tonato (fotografo)

Segreteria: Nicoletta Mastromauro
Tel. 02/58362328
(nicoletta.mastromauro@unibocconi.it)

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

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

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

ECONOMIA
Un popolo con la valigia
di Massimo Anelli 20

PMI
L'artigiano dinamico
di Marina Puricelli 22

21

POLITICHE

Come si combatte l'energy poverty
di Edoardo Croci e Denis Grasso

MANAGEMENT
Intorno a un tavolo, ma comodi
di Leonardo Caporarello 24

23

TECNOLOGIE

Se Ibm e Apple fanno la pace è proprio un altro mondo
di Gianluigi Castelli e Gianluca Salviotti

26

IMPRESA

È tempo di rifondazione aziendale
di Anna Grandori

RUBRICHE

- 1 HOMEPAGE
- 3 ALBUM *di Paolo Tonato*
- 6 KNOWLEDGE *a cura di Fabio Todesco*
- 9 PERSONE *a cura di Davide Ripamonti*
- 27 LIBRI *a cura di Susanna Della Vedova*
- 28 BOCCONI@ALUMNI *a cura di Andrea Celauro*
- 30 OUTGOING *di Sergio Giannella*

www.viasarfatti25.it

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



Che fatica battere un indice

È una delle leggi più controintuitive della finanza: con una gestione attiva del portafoglio le performance non migliorano abbastanza da battere i rendimenti di un fondo che replica un indice. Ma è una legge frutto di teorie sviluppate più di 50 anni fa e da allora sono cambiate molte cose.

In un paper pubblicato su *European Journal of Operational Research* **Daniele Bianchi** (Warwick Business School) e **Massimo Guidolin** (Dipartimento di finanza) utilizzano un nuovo metodo statistico per rispondere a due domande. Uno: c'è molta differenza tra la composizione di un portafoglio ottimo e il benchmark di mercato? Ovvero: anche se i portafogli gestiti attivamente possono trarre

beneficio da frequenti compravendite, se la gestione attiva e quella passiva finiscono per avere un asset mix simile, qual è il punto di tutto questo sforzo? Due:

quando i movimenti di mercato non sono conosciuti in anticipo, queste lezioni possono comunque essere usate nel mondo reale per avere rendimenti superiori?

Gli autori osservano che tra le gestioni attive e gli indici benchmark si registrano grandi differenze. Ciò conferma l'intuizione che l'investimento dinamico sia migliore, almeno in teoria. Tuttavia, utilizzare questa informazione per fare profitto è tutta un'altra storia. I ricercatori non trovano evidenza del fatto che



Massimo Guidolin

questa informazione possa essere utilizzata per trarre benefici finanziari in situazioni reali. Sebbene i risultati indichino che i portafogli attivi, in alcune occa-

sioni, hanno performance migliori, non c'è una formula magica per predire quali siano le strategie di successo e quale sia la finestra temporale in cui rendono di più. Questo aiuta a spiegare un paradosso che resiste al passare del tempo. L'intuizione che si possa battere il mercato è corretta, ma dal momento che solo una piccola minoranza dei fondi migliori riesce a ottenere questo risultato, gli indici rimangono un investimento intelligente e sicuro.

Luke Wilmshurst

AMMINISTRATIVO E COSTITUZIONALE TRA ITALIA E BRASILE

Fabrizio Fracchia (Dipartimento di studi giuridici) è uno dei promotori e soci fondatori all'Associazione italo-brasiliana di diritto amministrativo e costituzionale, creata lo scorso 28 settembre a Curitiba (Brasile), nel corso del primo convegno italo-brasiliano di diritto amministrativo e costituzionale.

“L'importanza dell'iniziativa deriva dal fatto che i rapporti tra Brasile e Italia sono molto fecondi sul piano scientifico”, afferma il docente. “Gli scopi dell'Associazione sono la promozione dello scambio di studenti per la frequenza a corsi di laurea o di perfezionamento, per la partecipazione a master, dottorati e post-dottorati, nonché l'organizzazione di seminari, lo scambio di docenti per conferenze, lezioni, ricerche”.

Benedetta Ciotto

Troilo tra gli autori del miglior paper pubblicato da Jpim

Il paper *More Innovation with Less? A Strategic Contingency View of Slack Resources, Information Search, and Radical Innovation* di **Gabriele Troilo** (Dipartimento di marketing) e due coautori, è stato riconosciuto dal *Journal of Product Innovation Management* come il migliore tra i circa 60 pubblicati nel 2014.

Gabriele Troilo, **Luigi M. De Luca** (Cardiff Business School) e **Kwaku Atuahene-Gima** (China Europe Inter-

national Business School), hanno iniziato a lavorare al paper nel 2010, raccolgendo dati su un campione di 363 imprese in Cina.

Lo studio analizza il rapporto positivo tra le risorse in eccesso e le innovazioni radicali, ossia quelle innovazioni impensabili in passato, non ancora indagate dal settore della ricerca e che spesso portano alla creazione di nuove imprese e alla nascita di nuovi segmenti di mer-



Gabriele Troilo

cato.

“Per noi significa il riconoscimento all'impegno in un'attività di ricerca di qualità. Siamo davvero molto soddisfatti, considerando anche i molti altri paper pubblicati”, dice Troilo. “La nostra collaborazione continua: stiamo lavorando a un progetto di ricerca su innovazione radicale e vantaggio competitivo. Per il momento siamo nella fase di raccolta dati”.

bc

LA FERRARA AI VERTICI DEGLI ECONOMISTI EUROPEI



Eliana La Ferrara

Eliana La Ferrara (Dipartimento di economia, Cattedra Fondazione Invernizzi in Economia dello Sviluppo) è stata eletta vicepresidente dell'European Economic Association (Eea) per il 2016. Altri due professori della Bocconi, Jerome Adda e Antonella Trigari, sono entrati nel Consiglio dell'associazione. L'elezione comporta un impegno quadriennale. La Ferrara sarà vicepresidente nel 2016, presidente eletto nel 2017, presidente nel 2018 e past-president nel 2019. In tutti i quattro anni farà parte del Comitato esecutivo dell'EEA. Le responsabilità principali del presidente EEA sono la supervisione e il coordinamento dei processi decisionali delle autorità dell'associazione e l'organizzazione del congresso dell'anno di presidenza – un compito al quale si deve lavorare sin dall'anno di elezione a vicepresidente.

Foundata a metà degli anni '80, la EEA è un'associazione internazionale alla quale può aderire chiunque abbia interesse per l'economia e oggi conta più di 3.100 membri.

Epidemie e vaccini: il ruolo delle nostre paure

Come evolverà l'epidemia di influenza quest'anno? Dipende anche da come evolveranno le nostre paure. Mentre i modelli degli epidemiologi considerano il comportamento individuale durante un'epidemia una costante (si limitano a dividere le persone tra reattive, che cioè cambiano le loro abitudini a causa dell'infezione, e non reattive), in realtà il comportamento cambia nel corso dell'epidemia in funzione del rischio percepito. I titoli dei giornali o i contatti diretti con persone infette possono convincere le persone a lavarsi più spesso le mani, evitare i luoghi affollati o limitare i viaggi, influenzando così la diffusione del contagio. Anche

il comportamento dei contagiatati ha effetti sulla diffusione perché gli individui infetti sono spesso costretti a modificare i propri comportamenti, per esempio rimanendo a casa anziché andare a scuola o in ufficio.

Un paper [premio con il Bellman Prize 2015](#) (che va al miglior articolo pubblicato su *Mathematical Biosciences* nei due anni precedenti) tiene in considerazione questi fattori per disegnare un modello strutturato come un gioco evolutivo. **Piero Poletti** (postdoctoral researcher al Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali e politiche pubbliche), **Marco Ajelli** e **Stefano Merler** (entrambi Fondazione Bruno Kessler) modellano la risposta delle

persone all'epidemia come un gioco strategico, in cui l'adozione delle diverse strategie è detta dalla convenienza percepita dei diversi comportamenti possibili, che dipende dalle dinamiche di diffusione. Se la diffusione del panico può prevenire la diffusione di un'epidemia, modificando i comportamenti della gente, è vero anche il contrario e la mancanza di paura può rivelarsi un problema, come nel caso delle vaccinazioni infantili: dopo un lungo periodo senza morbillo, per esempio, le famiglie tendono a sottostimare la gravità della malattia e a sovrastimare gli effetti collaterali del vaccino, con la conseguenza che la percentuale di vaccinati declina e il rischio di nuove epidemie si fa reale.



Piero Poletti

PERCHÉ INCENTIVARE LA USER INNOVATION

In passato le attività di ricerca e sviluppo sono state appannaggio dell'impresa, ma oggi, in un numero crescente di settori, le imprese possono aprirsi, consentendo di innovare anche agli utenti. L'opzione è tanto più allentante per le imprese, quanto più gli utenti sono desiderosi di innovare. Tuttavia le imprese che perseguono l'obiettivo di massimizzare i profitti ricorrono all'open innovation quando è "troppo tardi".

In altre parole, si aprono solo quando un numero relativamente alto di utenti sta innovando, mentre ai fini di massimizzare il benessere sociale sarebbe meglio lo facessero prima.

Quindi i governi potrebbero migliorare il benessere di questi settori aiutando gli utenti a essere più produttivi nei loro sforzi di innovazione.



Alfonso Gambardella

A raggiungere questa conclusione è **Alfonso Gambardella** (Dipartimento di management e tecnologia) con **Cristina Raasch** (TUM School of Management) ed **Eric von Hippel** (Sloan School of Management) in un paper di prossima pubblicazione su *Management Science*.

Le imprese hanno interesse a passare alla user innovation quando questa coinvolge abbastanza utenti. Il passaggio richiede una sostanziale riorganizzazione della funzione di ricerca e sviluppo, ma se le imprese riescono a indirizzare gli utenti verso l'innovazione più profittevole, acquistano un vantaggio competitivo sui concorrenti. Tuttavia, per migliorare il benessere sociale, le imprese dovrebbero fare il passaggio prima di quando lo fanno per massimizzare i profitti.

L'implicazione di policy è che, nei mercati in cui è possibile la user innovation, i governi che vogliono massimizzare il benessere sociale dovrebbero incentivare o sussidiare la user innovation. Inoltre, politiche tradizionali come quelle sui brevetti, che incentivano l'innovazione dei produttori, possono, in alcune condizioni, ridurre il benessere, perché incoraggiano un processo di innovazione incentrato sull'impresa e scoraggiano la divisione del lavoro tra impresa e utenti innovatori.

Peter Snoeren



Elisa Bazzani

IL DIRITTO SOCIETARIO COMPARATO PRESENTATO IN MODO NUOVO

“L'analisi comparata è affascinante perché, attraverso il confronto tra casi giurisprudenziali e soluzioni legislative di paesi e periodi diversi, fa emergere similitudini e differenze inaspettate, spesso sfatando luoghi comuni”, spiega **Marco Ventoruzzo**, ordinario del Dipartimento di studi giuridici della Bocconi e alla Pennsylvania State University – Dickinson School of law. Insieme a **Mario Notari**, ordinario di diritto commerciale, e coautori, Ventoruzzo ha coordinato e contribuito a *Comparative Corporate Law*, nuova ed estesa pubblicazione di diritto societario comparato. Pubblicato con West Academic Press, tra i maggiori editori giuridici americani, il libro analizza casi giurisprudenziali di Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Italia, Francia e Giappone, oltre a spunti da altri paesi come Israele, Cina e Brasile. “Quasi tutti i casi sono stati tradotti ex novo dalla lingua originale. È stato un risultato notevole anche dal punto di vista terminologico”, precisa Ventoruzzo. All'approccio tipicamente anglosassone, che mette al centro i casi, Comparative Corporate Law accosta una metodologia più in linea con manuali e trattati di stampo europeo, con ampie sezioni esplicative, rappresentando così uno strumento didattico innovativo.

PRONTI PER IL SALTO!



**24 novembre
è Bocconi Start-Up Day**

9.30-13.00

WORKSHOP
think & discuss

Convegno su imprenditorialità,
innovazione e start-up

AWARD
celebrate & get inspired

Riconoscimento
alle start-up di successo

Partecipazione libera, previa registrazione.

14.30-17.30

MARKETPLACE
ideas take off
Aspiranti start-upper
incontrano i finanziatori

Partecipazione su invito e riservata
agli start-up team ammessi e investitori.

www.startupday.unibocconi.it

In partnership con Citi Foundation



Media Partner

CORRIERE INNOVAZIONE



BOCCONIANI IN CARRIERA

Laura Cioli (Mba 1990 e Alumnus Bocconi dell'anno 2010) è stata nominata amministratore delegato e direttore generale di Rcs MediaGroup. Nel board della casa editrice come consigliere indipendente dal 2013, Cioli era amministratore delegato di CartaSi. Ha precedentemente lavorato in Bain&Company, Vodafone Italia, Eni Gas&Power e Sky Italia.

Benedetto Forlani (Economia aziendale 1995) è stato nominato presidente del consiglio di amministrazione di Shell Italia Oil Products.

Federico Gerardini (Economia aziendale 2000) è il nuovo capo della Private Advisory Unit di Finanza & Futuro, Gruppo Deutsche Bank. Gerardini è entrato in Deutsche Bank nel 2000.

Stefania Godoli (Economia aziendale 1997) è responsabile di gruppo dell'Equity Capital Markets di Uni-credit per Milano, Monaco, Vienna e Londra. Proviene da Morgan Stanley.

Amelia Parente (Economia aziendale 1997) è la nuova responsabile delle risorse umane di Amgen, società americana leader nelle biotecnologie. Ha lavorato in Pfizer e Gsk.

Giuseppe Scognamiglio (Economia aziendale 1992) è il nuovo ambasciatore d'Italia ad Al Kuwait. Dal 2011 era in Argentina come console generale d'Italia a Buenos Aires.



Elisa, voce bocconiana tra New York e la Fenice

Scoprire a quasi 20 anni di avere una voce particolare, fare la prova di ammissione al Conservatorio di Milano e, adesso che gli anni sono 27, essere una delle giovani soprano più promettenti. **Elisa Balbo**, laurea triennale in Internationale economics and management e double degree in International management (Bocconi-Fudan University Shanghai), è ormai una professionista con esperienze importanti e un futuro tutto da scrivere, anche se quella di cantante lirica è una professione difficile: "Capisci che stai progredendo quando ti propongono nuovi ruoli e vedi i nomi di quelli che saranno sul palco con te", spiega Elisa, che a ottobre, in occasione della festa per gli 80 anni della nascita di Luciano Pavarotti, a Modena, ha duettato con Francesco Meli diretta da Riccardo Muti. "Ho anche cantato, selezionata dalla Luciano Pavarotti Foundation, a New York e alla Fenice di Venezia ma un'esperienza per me molto importante è stato il concerto, nel 2013, per la Festa della Repubblica con l'Orchestra nazionale sinfonica della Rai, a Torino, un evento trasmesso in tutto il mondo". Lezioni di canto, studi delle partiture e viaggi sono la vita quotidiana di Elisa, che non si ferma mai: "Ma ne vale la pena, gli anni in Università sono stati bellissimi, mi ero prefissa una carriera nella finanza internazionale che certamente mi avrebbe dato soddisfazioni, ma il canto è passione sfociato in professione. E' il mio momento, devo cogliere l'attimo".

Maria Giovanna Bosco, professoressa di macro e istruttrice di yoga

"La Bocconi andrebbe vissuta come una realtà a tutto tondo". A dirlo è **Maria Giovanna Bosco**,

che insegna macroeconomia in Bocconi e dà lezioni di yoga nella palestra Unifit lunedì e martedì. "È importante che i docenti si interessino

per creare qualcosa di diverso, integrativo e coinvolgente per gli studenti".

L'amore di Maria Giovanna per lo yoga è cresciuto a poco a poco. L'esperienza decisiva l'ha vissuta da research scholar a Los Angeles, nel 2008: "Mi sono resa conto che lì lo sport è vissuto anche come momento di integrazione tra studenti e docenti" racconta, "alla lezione di yoga c'erano dal docente al giocatore di football, dall'anziano al ragazzino".

Sono 5 anni che insegna yoga e ora sta prendendo il suo secondo diploma, per

cui sta scrivendo una tesi sull'etica economica in confronto con l'etica delle culture yogiche. "Lo yoga non è così distante dal management", afferma Maria Giovanna, che cerca di coinvolgere studenti e docenti in un'attività che va oltre il mero esercizio fisico. "Lo yoga nelle palestre non è altro che la pratica visibile di una disciplina che è realtà molto più profonda, filosofica", spiega, "attraverso la pratica si cerca di riscoprire il vero yoga, quello sommerso".

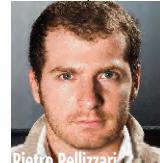
Benedetta Ciotto



Giovanna Bosco

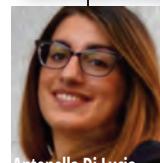
L'IMMOBILIARE DIVENTA WIKI

Un mondo, quello dei portali di annunci immobiliari, vasto, confuso e poco professionale, che sminuisce, quasi svilisce, il ruolo degli agenti. Partendo da questa considerazione **Pietro Pellizzari**, 27 anni,



Pietro Pellizzari

laureato in Economia aziendale con specialistica in Management, ha dato il via al progetto Wikire- Wikicasa, una startup digitale con al centro un nuovo portale di annunci immobiliari e una piattaforma per la collaborazione tra agenti. "I portali tradizionali sono solo aggregatori di dati", spiega Pietro, "con il nostro progetto invece gli agenti potranno collaborare, scambiandosi informazioni, creando i loro network ristretti e dividendosi le provvigioni". Il progetto, partito a marzo con la parte Wikire, quella cioè riservata agli agenti, e a giugno con Wikicasa, il portale di annunci vero e proprio, ha coinvolto finora oltre 2.000 agenzie e importanti player come Gabetti, Grimaldi, Remax, e prevede che gli agenti diventino azionisti. "Facciamo crowdfunding", precisa Pellizzari, nel cui team sono nel frattempo entrate anche **Yasmin Sadat Azadeg**



Yasmin Sadat Azadeg

Antonella Di Lucia, studentessa in International management, e **Antonella Di Lucia**, iscritta al corso di laurea specialistica in Management, "inoltre le agenzie saranno tenute a pagare un canone annuo, che varierà a seconda che le agenzie siano anche azioniste".

di Lorenzo Marini @

Esperienza, mediazione e visione generale: così il commissario unico di Expo2015 e Alumnus Bocconi dell'anno ha vinto la sfida

La fiumana dei visitatori di Expo scorre ininterrotta pochi metri fuori dai vetri opachi del suo ufficio. Numerosissima nonostante il maltempo. Il conteggio a fine giornata segnerà un nuovo record di presenze, eppure **Giuseppe Sala**, Commissario unico di Expo e Alumnus Bocconi dell'anno, non sembra esserne stupito, quasi avesse sempre avuto la certezza che, usciti dall'impervia gincana che è stata la strada per la realizzazione di questa manifestazione, il rettilineo del Decumano avrebbe ospitato un quotidiano rito trionfalistico degno degli Champs-Élysées.

Che cosa pensa quando vede questa folla?

È una grande soddisfazione, inutile nasconderlo. Expo è, fino a oggi, la vera cosa difficile che ho fatto. È stato un piccolo capolavoro, perché si è gestito una cosa pubblica con mano privata. Se ripenso agli ultimi cinque anni mi accorgo che io sono venuto qui ogni mattina con la testa del manager privato, e questo molte aziende l'hanno capito. Altrimenti tutti i partner, che ci hanno dato più di 400 milioni e hanno realizzato gran parte del lavoro, non avrebbero mai firmato contratti nel momento in cui sui giornali Expo era l'inferno. Non voglio considerare Expo un punto d'arrivo perché non so che cosa ci sia domani, ma un punto di sintesi certamente sì. È come se tutto quello che ho studiato, tutto quello che ho imparato, tutto il mio diventare uomo, fosse stato fatto per arrivare qua.

Quale è stato il suo segreto per il successo di Expo?

Sembrerà banale ma la mia regola d'oro è progredire poco a poco, un passo alla volta. È un approccio che mi porto dietro

da sempre e che vale ancora di più nelle operazioni più complesse. Expo è stato un lavoro per fasi durato cinque anni, durante i quali è stato fondamentale stabilire di volta in volta le priorità, i passi da fare e quelli da non fare.

Per un top manager, insomma, la visione d'insieme conta più della specializzazione...

Io credo di sì. D'altra parte le grandi università tendono proprio a dare ai manager conoscenze diffuse. Il mondo professionale richiede specializzazioni, ma essere un buon manager non significa solo essere competente. Anzi, via via che si cresce nelle responsabilità si è sempre meno competenti e, in compenso, si acquisiscono visione d'insieme, capacità di pianificazione, doti di resistenza, leadership, sensibilità da mediatore. L'importante è crearsi un archivio con tanti cassetti con le esperienze che si sono fatte e attingere di volta in volta a quello che serve di più. È chiaro che qui a Expo, per esempio, ho attinto molto di più al cassetto del mediatore.

Lei è stato manager in multinazionali, ma anche al Comu-

Giuseppe Sala: un successo univ



ne di Milano. C'è molta differenza tra gestire il privato o il pubblico?

Moltissima. Obiettivamente essere manager nel privato è più facile. Perché non si è mai realmente da soli. Hai bisogno di un parere? Lo compri. Di una persona? La scegli. Nel pubblico occorre sempre passare per bandi, gare, e poi ricorsi... La vita del manager privato inoltre è più remunerativa. Non è un problema da sottovalutare perché siamo così folli in questo paese da dire che un manager pubblico deve guadagnare al massimo 250mila euro... ma è sbagliato. Così le risorse migliori vanno nel privato e nel migliore dei casi, al pubblico resta chi, come me per esempio, può permetterselo perché ha già guadagnato tanto altrove.

Si è mai realmente preparati a fare il manager pubblico? A gestire, cioè, quella parte

Laureato nel 1983 in economia aziendale alla Bocconi, Sala ha iniziato la sua carriera manageriale in Pirelli, dove, in vent'anni, ricoprirà alcuni dei ruoli più importanti. "In quegli anni, ancor prima di finire l'università, le aziende venivano a cercare qui i manager", ricorda Sala. "Fece una decina di colloqui, poi scelsi Pirelli perché era una multinazionale vera, e non è che in Italia ce ne fossero molte. Lavorare sul controllo di gestione e strategia, poi, fu estremamente formativo perché da quelle posizioni si annusa tutto, si conosce tutto. È un'attività che regala una grande apertura mentale". Nel 2002 è CFO di Tim, poi direttore generale di Telecom Italia, senior advisor per Nomura Bank e direttore generale del Comune di Milano. Da giugno 2010 è commissario unico e amministratore delegato di Expo 2015.

imponderabile del mestiere che sono i rapporti con le istituzioni, le relazioni con la politica, le lobby...?

In Francia c'è una lunga scuola e una tradizione anche universitaria di questo tipo, in Italia è una scoperta relativamente nuova. La Bocconi potrebbe implementarla, per esempio.

Potrebbe farlo lei... dopo il 31 dicembre naturalmente. In fondo il rapporto con l'università in cui si è laureato non si è mai interrotto.

Nonostante quello che scrivono i giornali non so ancora che cosa farò dopo Expo. So invece che il legame con la Bocconi non si interromperà. Anche perché ho sempre avuto un senso di restituzione verso l'ateneo che ha fatto molto per me. Sono cresciuto in una famiglia di piccoli imprenditori, in Brianza, e, quando mi sono iscritto alla Bocconi, volevo trovare una mia dimensione che non fosse quella di mio padre e della mia famiglia. L'università mi ha esposto a un confronto e a un ambiente internazionale, mi ha permesso tutto quello che è venuto dopo. Oggi cerco di restituire quello che posso anche insegnando qualche ora (nel corso del professor Marco Agliati) e per il piacere di continuare a sentirmi parte di quel mondo e di quell'ambiente. Ma questa idea di restituire qualcosa alla comunità è la stessa che mi ha fatto resistere qui a Expo, devo avercela proprio dentro.

Però a dicembre andrà via... Non la incuriosisce sapere che cosa accadrà dopo?

Sì, mi incuriosisce, ma credo sia un'altra storia. Dopo che si è riusciti in qualcosa del genere, se si è saggi, non bisogna pensare di realizzare un'impresa ancora più fenomenale. Occorre sapere di essere ancora utili ma senza l'ansia di dover iperperformare. Al di là del fatto che, dopo 5 anni come questi ultimi, ho in testa un gran temporale e vorrei davvero un attimo di quiete. ■

ersale costruito un passo alla volta



Franco Bruni è professore ordinario di Teoria e politica monetaria internazionale presso il Dipartimento di economia della Bocconi.
Bruni è vicepresidente dell'Ispi



Stock
by Getty Images

Euro, un viaggio di sola andata

La via maestra potrebbe essere una clausola di opting in: entrare facoltativamente nella moneta unica, ma uscire solo attraverso una procedura costosa, simile a quella di insolvenza degli stati

di Franco Bruni @

Nel scorso numero di *Sarfatti25* Giovanni Tuzet pone il problema filosofico e giuridico dell'irreversibilità dell'euro. Dal punto di vista economico, la Bee si è assunta la responsabilità di impedire che la speculazione distrugga l'euro spingendo gli spread fra i tassi di interesse oltre quanto spiegabile dalle differenze dei debiti nazionali.

L'irreversibilità dovrebbe però radicarsi nella convinzione degli europei che la manovra dei cambi è dannosa quando non impossibile. La reazione del commercio ai cambi, in un'area così integrata, è incerta, lenta e a volte perversa. E i cambi rispondono oggi soprattutto ai movimenti di capitali che li agitano con speculazioni miopi dannose per il commercio, gli investimenti, l'allocazione delle risorse fra settori e paesi. Con cambi fluttuanti l'Europa avrebbe più instabilità, meno crescita e occupazione. Chi è capace di dimostrare, per esempio, che il Regno Unito ha davvero approfittato della sua autonomia monetaria manovrando il cambio e ottenendo, per la via della competitività valutaria, migliori performance economiche? L'economia britannica ha ragioni per andare meglio o peggio dell'eurozona, ma la sterlina è sballottata qui e là alla rincorsa ora del dollaro, ora dell'euro.

D'altra parte ci si può chiedere se è giusto che, come prescrive il Trattato di Maastricht, l'adozione dell'euro sia considerata "obbligatoria", almeno in prospettiva, per tutti i membri dell'Unione europea cosicché, dopo la revisione di Lisbona (art. 50), l'unico modo di uscire dall'euro è quello di uscire dall'Ue. C'è almeno un buon motivo per dire sì e un altro per dire no.

La risposta è sì se si pensa che il fondamento dell'Ue è il mercato unico e che il disordine valutario e il rischio di cambio tendono a spezzarlo, perché distorcono la concorrenza e ostacolano l'incrociarsi dei commerci, dei risparmi e degli investimenti. La risposta è no, se si constata che una parte considerevole dell'Ue non desidera per ora entrare nell'euro e che, volendo approfondire l'integrazione economica e politica europea, è più agevole farlo in un gruppo più ristretto come l'eurozona, anche ap-

profittando delle disposizioni dei Trattati circa le cosiddette "cooperazioni rafforzate".

Se si dà abbastanza peso alle ragioni del no, è bene cessare l'"ipocrisia" che oggi finge che tutti i paesi Ue, salvo il Regno Unito e la Danimarca che hanno un'esplicita eccezione in appendice ai Trattati, siano sulla strada dell'euro.

Concedendo a tutti i membri Ue una clausola esplicita di opting in si potrebbe meglio concretizzare un'Europa a due velocità, dove la prima velocità rappresenti davvero una forte accelerazione dell'integrazione. Dopotiché, una volta entrati "facoltativamente" nell'euro, per uscirne si dovrebbe prevedere una procedura simile a quella di una vera e propria insolvenza del paese. Una procedura e una trattativa, fra un paese e l'Ue, che potrebbe anche concludersi, seppure in modo costoso per chi esce, in un passaggio del paese dalla prima alla seconda velocità, rimanendo nell'Ue. ■



Giovanni Tuzet è professore associato di Filosofia del diritto presso il Dipartimento di studi giuridici della Bocconi dove insegna teoria dell'argomentazione giuridica e analisi economica del diritto



Due opinioni si confrontano

C'è un argomento "a simili": se si può uscire dall'Unione europea, si deve poter uscire dall'euro. Ma c'è anche un argomento "a contrario": o si accetta l'intero pacchetto Ue, o se ne sta fuori

di Giovanni Tuzet @

L'intervento di Franco Bruni a seguito del mio precedente articolo mi offre l'occasione per puntualizzare quanto intendeva e commentare le sue osservazioni. Innanzitutto, chiarisco che i miei non erano dubbi sull'euro in quanto tale, che anzi trovo da difendere: non volevo portare acqua ai mulini populisti ma far luce su cosa si intende dicendo che l'euro è "irreversibile". Sostenevo che si tratta di "vincolatività" giuridica e ora Bruni ne richiama correttamente le ragioni economiche (specie il problema dei cambi fluttuanti). Ciò posto, rimane la domanda se sia possibile uscire dall'euro pur restando nell'Ue. Notavo a proposito che c'è un problema di interpretazione e argomentazione giuridica a partire dai Trattati (oltre al problema politico di fondo). Infatti, se è vero che i Trattati non disciplinano espressamente tale possibilità, il dubbio è se sia giuridicamente corretto argomentare "a simili" o "a contrario". In altri termini, c'è una lacuna a livello di Trattati e non è chiaro in quale di-

rezione sia corretto colmarla.

Argomentando "a simili" si potrebbe dire che, data la possibilità di uscire dall'Ue (sancita dall'art. 50 del Trattato Ue dopo la revisione di Lisbona) e data la volontà di tutelare l'autonomia politica degli Stati, è consentito per analogia uscire dall'euro. Si potrebbe così configurare una procedura d'uscita simile a quella prevista per uscire dall'Ue. E sarebbe un'analogia tecnicamente "a fortiori": "a maggior ragione" consentiamo un'uscita meno gravosa (quella dall'euro) se ne consentiamo una più gravosa (quella dall'Ue).

Argomentando "a contrario" si potrebbe invece invocare lo spirito di Maastricht sull'integrazione economica e sostenere che non è consentito uscire dall'euro poiché, per così dire, o si sta dentro all'Ue prendendo "tutto il pacchetto" o si sta fuori (con le eccezioni, come il Regno Unito, che devono rimanere tali e ben giustificate).

In estrema sintesi, da una parte si colmerebbe la lacuna dando maggior peso all'autonomia degli stati, dall'altra conferendo maggior importanza all'integrazione economica nel mercato unico.

Questo discorso vale per il diritto che abbiamo attualmente ("de jure condito", come dicono i giuristi), non per quello che sarebbe bene avere a riguardo ("de jure condendo"). In quest'ultima prospettiva sono rilevanti le considerazioni di Bruni sull'opportunità o meno di avere un'Europa "a due velocità", modificando se occorre i testi dei Trattati. Ma in assenza di revisioni dei Trattati che in qualche modo specifichino la cosa restano a mio avviso i dubbi esposti.

Infine sull'ipocrisia lamentata da Bruni a proposito della situazione presente non saprei bene cosa aggiungere, se non che da sempre il diritto deve fare i conti con i rapporti di forza e le consolidate situazioni di fatto. Il diritto, per essere imposto, ha bisogno della forza se la persuasione non è sufficiente. D'altro canto i costi della sua imposizione sono a volte superiori ai benefici. In tali casi non è irragionevole tollerare delle situazioni di fatto (parzialmente) divergenti da ciò che dovrebbero essere. ■



Dall'empatia alla credibilità, dal realismo alla tempestività: ecco come catturare l'attenzione dei finanziatori. E se a dirlo sono loro c'è da credergli

di Elisa Bazzani @

15 consigli per trovare l'investitore



Trovare il giusto investitore per la propria startup nasconde tante incognite e difficoltà quante se ne incontrano quando si cerca di mettere a fuoco l'idea giusta di business. Ma in entrambi i casi l'errore da non commettere è arrendersi perché, parafrasando **Thomas Edison**, «non hai fallito. Hai solamente provato 10mila metodi che non hanno funzionato». E proprio la perseveranza e la dedizione è uno dei 15 consigli per scegliere e farsi scegliere dall'investitore giusto che abbiamo raccolto in questo servizio. A darli sono cinque dei circa 30 investitori che parteciperanno il 24 novembre al Marketplace organizzato in occasione del primo Startup-day della Bocconi: l'occasione per le 35 startup selezionate di presentare la loro idea e trovare il finanziatore su misura. Ecco i consigli di: **Alessandro Anzani** di Smartup Capital; **Sandro De Luca** di Mountain Partners; **Paola Garibotti** di Unicredit; **Valeria Lazzaroli** di Equi e **Fabio Lorenzo Sattin** di Private equity partners SGR.



→ **ALESSANDRO ANZANI**, general partner di Smartup Capital e vice president of entrepreneurship della Bocconi Alumni Association New York

UNA VISION CONTAGIOSA Di solito fondare una startup significa lavorare pressoché gratis durante il primo anno. Per questo è importante che il leader sia capace di trasmettere il proprio entusiasmo con costanza. Ma con la vision, oltre a soci e partner, deve essere in grado di contagiare anche l'investitore: questo significa presentarsi con una società già registrata e in cui è già stato investito tutto il denaro di cui si poteva disporre. Solo così si dimostra di credere davvero nel proprio progetto e si convince qualcun altro a salire a bordo.

TEMPESTIVITÀ Innanzitutto è bene far provare il prodotto ai consumatori non appena possibile, perché questo è l'unico modo per avere un feedback affidabile e ridurre i rischi. Spesso il mercato dà una risposta completamente diversa da quella che ci si aspetta, nel bene o nel male. Inoltre, non è mai troppo presto per cercare un investitore. Molti startupper tendono a posticipare i costi iniziali, in attesa di una valutazione più favorevole. Questo però toglie benzina all'impresa, perché la priva della possibilità di evolvere, invece raccogliere i fon-

Startup Day: la Bocconi si fa in tre per le startup

Il 24 novembre è il Bocconi Startup day, la giornata della promozione dell'imprenditoria giovanile. Non solo l'occasione per le 35 startup selezionate di incontrare al Marketplace circa 30 investitori, ma anche un premio e un workshop. Lo Startup day award è il premio alle startup che hanno già raggiunto risultati significativi, benché siano ancora in una fase iniziale del ciclo di vita. Anzi: tre riconoscimenti. Saranno infatti premiate la migliore startup in assoluto, la migliore startup nel campo dell'innovazione sociale e la migliore millennial startup (scelta tra i team under 30) con riconoscimenti in denaro e la partecipazione gratuita ad alcuni master di SDA Bocconi School of Management. Infine all'incontro sul ciclo di vita delle startup, dalla fase seminale all'ipò, interverranno, tra gli altri, **Paolo Ainiò** (Presidente e Amministratore Delegato di Banzai), **Alberto Cribiore** (Vice Chairman di Citi Institutional Clients Group), **Matteo Campodonico** (Founder and CEO, Wyscout), **Cristina Mollis** (Amministratore di Nuvò), **Sergio Pedolazzi** (Startupper, fondatore di Skiddi) e **Marius Swart** (Global Director Innovation and Entrepreneurship, Coca-Cola).



di fin da subito aumenta le probabilità di sopravvivenza. **DELEGARE NON È VIETATO** Al contrario! Certamente è bene mantenere all'interno dell'impresa gli aspetti core, cioè lo sviluppo del prodotto e le vendite. Detto questo, una società è una comunione di risorse e intenti, in cui si lavora con e per i partner e gli altri colleghi: alla possibilità di delegare i compiti e di esternalizzare aspetti non core bisogna guardare non con timore, ma con grande interesse, perché rappresenta un'occasione concreta di attrarre talenti e risorse.



→ **SANDRO DE LUCA**, *business developer* per presso *Mountain Partners* e fondatore di *Dott8*

UNO SKILL SET COMPLEMENTARE Di solito un buon team si riconosce dal calibro delle persone che ricoprono tre ruoli fondamentali, che in prospettiva corrispondono al Ceo, al Coo e al Cfo oppure al Cto in base al tipo di startup. È importante che le competenze di queste figure si completino a vicenda, perché non si può pensare di fare tutto da soli. Una combinazione vincente si raggiunge solo se è stato sviluppato un business model solido: per farlo consiglierei di utilizzare *Business model canvas*, uno strumento strategico che permette di rappresentare tutti i pilastri del business model in una sola immagine.

TESTARE IN CONTINUAZIONE Le startup davvero innovative mettono in discussione il paradigma di un certo settore, interrompendone lo status quo. A queste condizioni è quasi impossibile fare previsioni affidabili nel lungo termine, perciò è necessario verificare continuamente il presupposto su cui il progetto si basa, e bisogna farlo al più presto, magari servendosi di un prototipo o del cosiddetto *minimum viable product*. L'intuizione iniziale va bene, ma deve essere supportata da un approccio basato su dati certi e su un procedimento di verifica continua. È uno dei principi del *lean startup method*.



Speed Mi Up cerca 15 nuove idee da incubare

Scade il 26 novembre il [nuovo bando di Speed Mi Up](#), l'incubatore di Bocconi e di Camera di commercio di Milano in collaborazione con il Comune di Milano. Le 15 nuove startup selezionate si aggiungeranno alle 15 già presenti nelle due sedi.



SMART MONEY Il denaro non è che un prodotto. Quello di cui una startup ha davvero bisogno sono know-how e network, e il contesto migliore per trovarli sono gli incubatori, soprattutto per gli imprenditori alle prime armi, perché danno la possibilità di sviluppare competenze che di solito non si imparano all'università. Se l'idea di partenza è buona, trovare i finanziamenti è l'ultimo dei problemi e lo startupper dovrebbe essere davvero molto selettivo quando sceglie un investitore o un business angel, chiedendosi se quella è davvero la persona che assicurerà le maggiori potenzialità di evoluzione.



→ **PAOLA GARIBOTTI**, *head of country development plans, Unicredit*

LE PRESENTAZIONI INNANZITUTTO

Per colpire un investitore ci vuole un pitch sintetico ma efficace. Bisogna chiarire fin da subito come è costituito il team, qual è il prodotto o la tecnologia su cui si basa il progetto e in quale fase questo si trova. Oltre al mercato di riferimento e al business model, l'investitore vorrà anche conoscere gli altri pilastri su cui si basa la startup: sono state già avviate altre partnership? Quanto capitale è necessario e come sarà utilizzato? La cifra finale richiesta è coerente con quanto è appena stato presentato?

LE DIMENSIONI DEL MERCATO Gli investitori desiderano sentire la proposta di una soluzione innovativa e difendibile, che risponda a un bisogno reale del mercato. E questo mercato deve essere di dimensioni sufficienti per soddisfare le aspettative dell'investitore: cominciare a testare il prodotto in Italia è un ottimo primo passo, ma il modello deve essere scalabile sul mercato globale e la strategia per l'espansione all'estero chiara fin da subito. Ignorare questo aspetto è un errore che commettono molte startup italiane.

NO MANAGEMENT, NO STARTUP Un team soli-



Un anno per imparare che cos'è l'imprenditorialità

Il Misu. Master in imprenditorialità e strategia aziendale, è il master specialistico di SDA Bocconi dedicato a chi vuole andare al cuore dell'impresa. I partecipanti passeranno un anno full-time partecipando ed applicandosi sulla gestione aziendale a 360°.



do e completo è un fattore essenziale agli occhi di qualsiasi investitore. Se è vero che in una startup devono essere rappresentate tutte le anime di un'impresa, dalla ricerca, alla finanza, al marketing, alla tecnologia, la presenza di un ruolo manageriale forte è assolutamente imprescindibile. È proprio la sinergia tra il ruolo del manager e tutti gli altri che garantisce il buon funzionamento dell'intera struttura.



→ **VALERIA LAZZAROLI**, chief executive officer di EQUI Investments e fund manager di EQUI Private Equity Fund

REALISMO Qualsiasi imprenditore deve essere in grado di quantificare il valore del proprio progetto e rendersi conto che quando un investitore finanziava una startup sta facendo una scommessa. Non ha senso avanzare richieste irrealistiche per la quota di partecipazione. Al contrario, mostrare consapevolezza del fatto che debito e capitale di rischio devono essere bilanciati aumenta le probabilità di ottenere successo, perché ispira fiducia nel finanziatore ed è una dimostrazione di buon senso.

CREDIBILITÀ Deve essere dimostrata, ma anche ricercata in un investitore. È bene rivolgersi in prima battuta alle associazioni di categoria, come l'[Aifi, Associazione italiana del private equity e venture capital](#), che filtrano i soggetti in base a criteri rigorosi di trasparenza e affidabilità. Naturalmente sono soprattutto le startup più innovative che devono prestare particolare attenzione alla divulgazione del progetto. Inoltre i fondi strutturati spesso sono in grado di supportare una startup in termini di commercializzazione, comunicazione e internazionalizzazione utilizzando le loro partecipate, e questo chiaramente diminuisce i costi.

NON SOLO APP Dal momento che le risorse per lo sviluppo di un paese sono limitate, per essere competitivi con i mercati emergenti i modelli industriali tradizionali hanno bisogno di essere innovati e sviluppati così da aumentare qualità ed efficienza della produzione. Per questo le startup in grado di valorizzare l'intervento umano nell'ambito della old economy attraverso le tecnologie d'avanguardia sono in assoluto le più interessanti. Questo principio si applica soprattutto alla piccola manifattura e alla fashion industry per quanto riguarda il contesto italiano.



→ **FABIO LORENZO SATTIN**, presidente e fondatore di Private Equity Partners SGR Spa e professore a contratto senior di Private equity e venture capital all'Università Bocconi

PREPARAZIONE È fondamentale affrontare la fase che precede l'incontro con l'investitore con la massima serietà. Un bravo startupper è sistematico nel prepararsi alle domande che gli saranno poste e sa già qual è il business model del suo progetto, se questo è brevettabile, quali sono i modi e i tempi del ritorno economico, i

Il private equity e il venture capital diventano un mooc (on demand)

Il nuovo massive open online courses targato Bocconi è disponibile sulla piattaforma di [Coursera](#) in versione on demand. Primi destinatari gli startupper che vogliono comprendere le logiche di gestione degli investitori di private equity e di venture capital.

possibili interlocutori, le potenzialità del suo eventuale team e come si colloca la concorrenza. L'investitore poi non può che essere rassicurato se il business model è già stato testato sul mercato.

EMPATIA Naturalmente è bene individuare un business angel all'interno del settore in cui si è deciso di operare, perché quando ci si rivolge a un finanziatore non si cercano soltanto i soldi, ma un vero e proprio connubio. Molto spesso un business angel rivede sé stesso nello startupper che si rivolge a lui ed oltre al supporto economico è in grado di fornire anche consulenze e contatti. Mettersi nei panni dell'investitore, comprendendone e anticipandone le preoccupazioni, aumenta le probabilità di successo.

DEDIZIONE È un tratto comune a tutti gli imprenditori. Indipendentemente dal settore in cui operano e dal loro titolo di studio, sono costantemente assorbiti dal loro progetto imprenditoriale. Solo così si arriva preparati all'incontro con l'investitore. È quasi un'ossessione, e i business angel la riconoscono a chilometri di distanza, essendoci passati loro stessi. Ogni imprenditore mette in conto che riceverà molte porte in faccia ma non si arrende finché non avrà raggiunto il suo scopo: da questo si riconosce il vero leader di un team. ■





#StartupCorner, videoblog dell'innovazione

Trentasei video, 11 docenti coinvolti, il racconto di 7 delle startup dell'[incubatore SpeedMiUp](#). Sono i numeri delle tre stagioni realizzate negli ultimi due anni da [#StartupCorner](#), il videoblog curato da Università Bocconi e, nel 2015, da Corriere Innovazione. Delle startup e delle imprese innovative si è analizzato ogni aspetto, dai problemi in cui può imbattersi il team ai settori più interessanti in cui lanciarsi, a ciò che gli startupper possono imparare dalle imprese che sono diventate grandi: qui vi proponiamo una selezione di sei video dedicati, in particolare, ai temi del finanziamento e della ricerca di capitali.



Stefano Alberti Ecco che cosa cercano in una startup gli investitori

Venture capital: ecco perchè è arrivata

Tutti lo vogliono ma finora ha stentato a decollare. Ora però le condizioni sono cambiate e saranno

di Stefano Caselli @

Il venture capital inteso nelle sue diverse forme (seed, startup e early stage financing) rappresenta senza dubbio la forma più estrema e rischiosa di investimento in equity in quanto si fonda sul finanziamento di progetti di ricerca finalizzati alla produzione di business idea che sfoceranno in attività di impresa vere e proprie oppure al sostegno di iniziative imprenditoriali che iniziano a muovere i primi passi, sostenute da una grande intuizione e dall'entusiasmo dei team che vi lavorano. Sull'utilità dello strumento, e del venture capital più in generale, esiste da sempre un consenso pressoché generale da parte degli studiosi, delle forze politiche e degli imprenditori. I dati di mercato, con riferimento specifico all'Europa continentale, sebbene in crescita raffreddano immediatamente qualsiasi entusiasmo in quanto solo il 9% delle risorse destinate all'area del private equity è indirizzato verso l'area del venture capital. Più confortante è invece il quadro negli Usa, in cui la percentuale si colloca strutturalmente intorno al 25%. In altri termini, il tema del venture capital è stato spesso invocato ma concretamente, in Europa continentale e in Italia non è mai concretamente decollato ma piuttosto relegato a un'area ristretta, per addetti ai lavori e priva di qualsiasi collegamento con l'intero sistema economico.

Tuttavia, la sensazione diffusa è che non solo il dibattito ma soprattutto le iniziative riferite all'industria del venture capital siano diventate serie, concrete e capaci di incidere al di fuori del proprio ambito specifico. I fattori che spingono in questa direzione sono essenzialmente quattro: il ricambio generazionale degli startupper, che vede arrivare sulla scena giovani nativi digitali, per i quali la creazione di progetti e soluzioni diviene un elemento di natura ordinaria e non più eccezionale o trasgressi-



STEFANO CASELLI
Professore ordinario
del Dipartimento
di Finanza e coordinatore
di Bocconi Startupday

vo; la mobilità internazionale degli studenti, che porta non solo ad allargare il network di riferimento dei potenziali startupper - essenziale per creare quelle alleanze e joint venture personali che contribuiscono a generare idee - ma anche a interagire con gli hub internazionali del venture capital attivi e attrattivi per i giovani; l'esigenza di nuovo sviluppo delle economie mature o in recessione, che spinge a vedere nella creazione di nuove imprese una opzione concreta e possibile, alimentata non solo dal desiderio di self-employment dei giovani ma anche dalle iniziative pubbliche e private che sostengono questa linea di intervento; la straordinaria disponibilità di capitali che, in un mondo a inflazione zero e a tassi di interesse prossimi alla zero, ha fame di nuove asset class su cui investire e in relazione alle quali diversificare i portafogli.

Se dunque questo momento storico si configura come la volta buona per la crescita del venture capital e del consolidamento del fenomeno degli startup come strumenti a servizio dello sviluppo economico, la scommessa vera





Stefano Caselli Come ragionano i finanziatori quando analizzano un business plan



Carlo Alberto Carnevale Maffé Il capitale circolante: ovvero la parte di startup che dovrebbero finanziare le banche

«la volta buona»

proprio i giovani startupper a beneficiarne

diviene quella di stabilizzarne sempre di più tutto l'ecosistema di riferimento. Questo significa che l'intera filiera che si estende dalla fase di creazione embrionale dell'idea (o del sogno) imprenditoriale fino alle prime fasi di attività e di primo sviluppo deve essere completa e senza discontinuità. Ciò deve spingere da un lato a non compiere scelte radicali o, ancor peggio, ideologiche come spesso avviene nel nostro Paese rispetto a cosa possa sostenere di più la creazione di nuove imprese (gli incubatori? I business angels? Le forme di intervento pubblico?), lasciando libertà e possibilità di sperimentare a favore di un progressivo allargamento delle soluzioni possibili, che troveranno poi un loro naturale successo o insuccesso di mercato. Più di qualsiasi altro settore, il venture capital vive infatti di esperimenti, di collaborazione e di scambio di idee, non certo di antagonismo e contrapposizioni. Ma soprattutto occorre lavorare nella direzione di incidere in maniera forte sui valori sottostanti all'intero ecosistema.

In questo senso, le università hanno un ruolo decisivo. Prima di tutto, sotto il profilo educativo e culturale, possono promuovere e valorizzare con autorevolezza la scelta imprenditoriale dei giovani come opzione concreta e possibile, sostenendo, in relazione alla matrice tecnica oppure economica dell'università stessa, l'idea della responsabilità dell'assunzione del rischio di creare un'impresa. Ma anche la spinta alla mobilità internazionale diviene una componente essenziale della maturazione del dna dei futuri imprenditori, che possono in questo modo allargare lo spettro delle collaborazioni possibili, utili a trovare risorse umane e finanziarie per sostenere il progetto di startup. Ma soprattutto, l'intervento diretto nella costruzione di infrastrutture dedicate, siano essi incubatori, fondi di venture capital, market place dedicati all'incontro fra domanda e offerta, diviene una forma concreta di intervento e anche di trasformazione sociale a servizio del paese. In questo senso, l'università si mette in gioco e rischia insieme alle ambizioni dei propri studenti. ■



Francesco Saviozzi Imprenditori e investitori: le regole per far funzionare il matrimonio



Mikkel Draebye Esportare un'idea vincente in un nuovo mercato: ecco cosa piace a chi deve investire



Gianmario Verona Fate attenzione alla value proposition se volete sedurre chi vi finanzia

Gli stranieri che chiedono asilo all'Italia sono solo una frazione degli italiani che abbandonano il paese per cercare fortuna all'estero. Soprattutto in Germania



Un popolo con la valigia

di Massimo Anelli @

Negli ultimi mesi l'emergenza immigrazione è stata al centro di un intenso dibattito. Le immagini drammatiche dei rifugiati hanno mosso le coscienze e sono state motore di grandi cambiamenti sia nella gestione dei flussi a livello europeo che a livello di opinione pubblica. Senza nulla togliere alla drammaticità degli eventi, è utile abbandonare per un istante emozioni e opinioni politiche per focalizzarsi sui numeri dell'immigrazione.

Con Giovanni Peri della University of California, Davis abbiamo comparato i flussi di italiani che hanno lasciato il nostro paese (ottenuti dall'Anagrafe degli italiani residenti all'estero) con quelli sull'immigrazione forniti dall'Alto commissariato delle nazioni unite per i rifugiati.

Il risultato è stato sorprendente. Solo nel 2014 più di 110.000 cittadini italiani sono emigrati per cercare lavoro e fortuna in altri paesi. Se questi italiani avessero viaggiato su barche ne avremmo vista una alla settimana con più di 2100 persone. Sempre nel 2014, gli immigrati richiedenti asilo in Italia sono stati circa la metà degli italiani partiti (circa 60.000). E di questi hanno ottenuto l'asilo soltanto poche migliaia. Senza equiparare le condizioni emergenziali dei rifugiati a quella degli italiani che emigrano, con calma, per scelta e in sicurezza, comparare questi flussi stimola due importanti riflessioni. Una riguarda l'impatto economico dei migranti e l'altra riguarda il modo in cui l'Italia considera la collaborazione con il resto d'Europa.

Innanzitutto, l'enfasi sui potenziali costi economici degli immigrati sollevata in questi giorni è mal riposta. La perdita fra il 2010 e il 2014 di 200.000 giovani, dinamici e produttivi, il cui contributo all'economia italiana sarebbe grandissimo, è costo economico molto più significativo rispetto all'arrivo



MASSIMO ANELLI
assistant professor
al Dipartimento
di analisi delle politiche
e management pubblico

dei rifugiati. In un mondo integrato è fisiologico che le persone migrino tra paesi. In tale prospettiva i giovani immigrati andrebbero visti come potenziali risorse. È stato così in Irlanda dove la grande emigrazione verso Inghilterra e Stati Uniti è stata controbilanciata da grande immigrazione (in gran parte dall'Est Europa), stimolando il suo boom economico tra il 2000 e il 2010.

La seconda riflessione evidenzia l'ingenerosità con cui l'Italia critica il resto d'Europa per la gestione della "crisi dei migranti". L'Italia ha accettato negli ultimi anni solo un minimo numero di rifugiati tra i richiedenti asilo (mai più di 3.500 all'anno), mentre la Germania ne ha accettati più di 30.000 solo nel 2014. Allo stesso tempo, il resto d'Europa ha accolto 873.000 immigrati italiani dal 1992 ad oggi. Di essi 221.000 sono in Germania (il paese che ne accoglie di più) e ve ne sono 120.000 in Francia e in Regno Unito. Certamente esiste libera mobilità tra Italia e resto d'Europa ma è fuorviante ed ingeneroso rappresentare la Germania, che accoglie ogni anno decine di migliaia di rifugiati e decine di migliaia di italiani, come un paese che "scarica" le sue responsabilità.

In conclusione, invece che affrontarla come emergenza da arginare, l'immigrazione andrebbe governata strategicamente come risorsa per la crescita. Ma per sfruttare i potenziali benefici dell'immigrazione ci vuole pianificazione dei flussi, un mercato del lavoro flessibile e migliori politiche di immigrazione. Bisognerebbe insomma ammettere legalmente un ragionevole numero di immigrati e dargli quelle stesse opportunità che vengono date agli italiani che emigrano, e per il cui successo economico e carriera dovremmo essere grati al resto d'Europa. ■

Come si combatte l'energy poverty

Bonus elettrici e buoni gas per le famiglie con i redditi più bassi non sono la risposta. Servono misure per l'abbassamento dei prezzi e sensibilizzazione all'efficientamento

di Edoardo Croci e Denis Grasso @

Oltre 54 milioni di persone, pari all'11% della popolazione europea, non possono permettersi di riscaldare o raffrescare adeguatamente le loro abitazioni e ne soffrono le conseguenze in termini di effetti sulla salute e la qualità di vita. Il fenomeno dell'energy poverty è in crescita a causa del perdurare della crisi economica e rappresenta oggi una sfida rilevante di policy sia a livello comunitario che per gli stati membri della Ue. Secondo quanto evidenziato dalla Commissione europea, infatti, solo un terzo dei paesi Ue ha ufficialmente riconosciuto il problema della povertà energetica e ancora meno paesi hanno rilevato le dimensioni del fenomeno in modo accurato.

Le cause dell'energy poverty a livello europeo sono legate soprattutto al costo crescente dell'energia elettrica e del gas (nel periodo 2008-2012 aumentati rispettivamente del 4% e 3%) e al crescente peso delle bollette energetiche nel bilancio economico complessivo delle famiglie. Nell'area mediterranea inoltre si manifestano con sempre maggiore intensità le criticità connesse con il mancato raffrescamento delle abitazioni durante i sempre più numerosi picchi di calore legati ai cambiamenti climatici.

Le nazioni maggiormente colpite sono Bulgaria e Lituania, seguite a breve distanza da Grecia, Polonia, Romania, Ungheria e Italia. Secondo quanto rilevato da Eurostat, con riferimento a dati 2011, il 23,2% della popolazione italiana vive in abitazioni in precarie condizioni di manutenzione, ovvero con vetri, pareti, soffitti vecchi e deteriorati, mentre il 18% non è in grado di riscaldare in maniera adeguata la propria abitazione.

→ UN TEMA CALDO PER LA NUOVA UNIONE ENERGETICA

La crescente gravità dei fenomeni di energy poverty in Europa costituisce una materia in cui il coordinamento comunitario può consentire una maggiore incisività delle politiche. Per questo motivo rientra pienamente all'interno dell'Energy Union, la strategia di coordinamento a livello europeo per l'integrazione delle politiche e delle reti energetiche - con la triplice finalità di migliorare la sicurezza energetica, liberalizzare i mercati e promuovere la sostenibilità ambientale - approvata nel febbraio 2015 dalla Commissione europea. I due indirizzi principali per affrontare il problema della povertà energetica sono la promozione dell'efficienza energetica, che consente un risparmio sulla bolletta delle famiglie, e la liberalizzazione dei mercati elettrici e del gas, in grado di promuovere una maggiore competitività



EDOARDO CROCI
coordinatore del Green
Economy Observatory
dello Iefe Bocconi



DENIS GRASSO
junior research fellow
dello Iefe Bocconi

ne tra gli operatori del settore con benefici sui prezzi per i consumatori nel medio periodo.

Le politiche energetiche ed ambientali promosse dalla Commissione europea nell'ambito del pacchetto energia e clima e dell'Energy Union costituiscono il quadro di riferimento entro cui realizzare misure di contrasto dell'energy poverty nell'ambito di un articolato mix di policy pubbliche, con interventi sia di tipo regolatorio, che di mercato, a diversi livelli di governo.

Tuttavia l'impegno dei paesi europei, ed in particolare in Italia, nel contrastare la povertà energetica risulta ancora troppo debole. Come evidenziato dalla Banca d'Italia in un recente rapporto, il tema è stato affrontato prevalentemente attraverso politiche di assistenza sociale nei confronti di chi si trova in una situazione di povertà energetica (ad esempio mediante il bonus elettrico e il bonus gas per le famiglie a basso reddito), ma risultano assenti politiche in grado di incidere efficacemente e permanentemente sulla riduzione dei prezzi dell'energia e sono ancora insufficienti le misure per favorire comportamenti diffusi per l'efficientamento energetico. In una situazione di difficoltà crescente della finanza pubblica, è in questa direzione che si attendono politiche innovative. ■

Lo Iefe, a Parigi, organizza un incontro di COP 21

Lo Iefe, Istituto di economia e politica dell'ambiente della Bocconi, parteciperà a COP 21, la Conferenza sul clima di Parigi, in veste di co-organizzatore di uno degli eventi collaterali, l'incontro *Multi-Level Climate Governance: An Integrated analysis of National, Regional and Local Policies*, il 9 dicembre alle ore 15. Cinquantamila persone, di cui 25.000 delegati ufficiali, parteciperanno a Parigi, dal 30 novembre all'11 dicembre, alla ventunesima sessione della Conferenza delle parti (Conference of Parties - COP).

La Conferenza si riunisce ogni anno dal 1995 per verificare l'implementazione della Convenzione quadro delle Nazioni unite sul cambiamento climatico (Unfccc), sottoscritta nel 1992 a Rio de Janeiro. L'obiettivo dichiarato di COP 21 è la sottoscrizione di un accordo sul clima legalmente vincolante, il che ne fa la COP più ambiziosa dai tempi di COP 3, nel 1997, quando fu sottoscritto il Protocollo di Kyoto.

L'incontro sulla *Multi-Level Climate Governance* è organizzato dallo Iefe insieme a Fondazione Enrico Mattei e Università di Edimburgo. Edoardo Croci sarà uno dei relatori. Gli eventi collaterali sono stati selezionati scegliendo tra le 800 proposte pervenute.



L'artigiano dinamico

Chi sono i giovani italiani che fanno impresa riproponendo in modo moderno la tradizione

di Marina Puricelli @

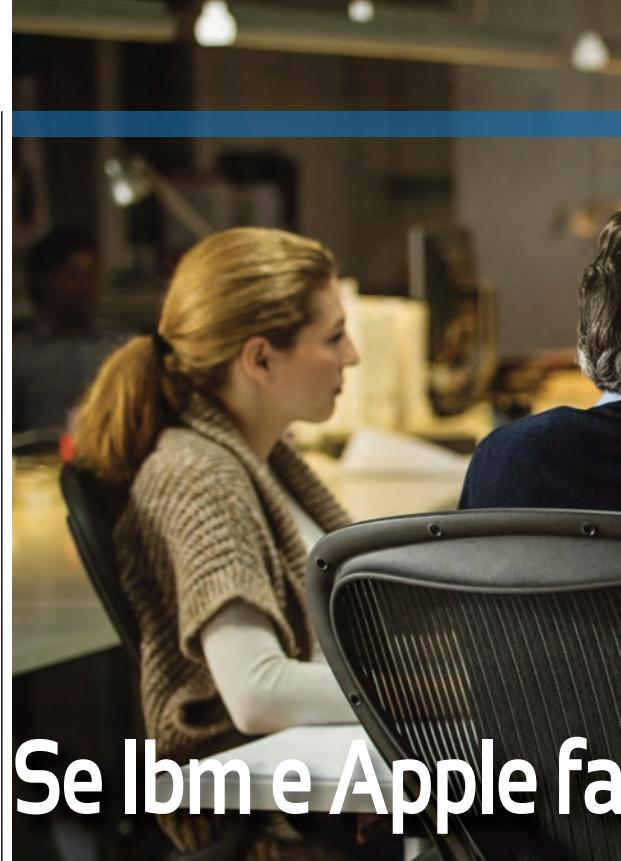
Sono reduce da un gran tour, da nord a sud del Paese, in automobile, avviato a gennaio e terminato ad agosto di quest'anno. Ho incontrato, da Bressanone a Siracusa, tanti giovani artigiani che hanno deciso di fare impresa, nonostante tutto, e lo fanno con discreto successo. Le loro storie, approfondate singolarmente e lette in trasversale, permettono di riflettere ed acquisire spunti diversi sia sul percorso di formazione per diventare imprenditori capaci di muoversi con destrezza nel contesto attuale, sia riguardo alle scelte strategiche ed organizzative in grado di conferire robustezza anche alla micro-impresa. Non interessa qui però entrare nel merito dei singoli casi, pur interessantissimi. Le caratteristiche che più mi hanno colpito del micro-cosmo composto da questi giovani artigiani sono la varietà e il dinamismo. Nel mondo artigiano la varietà si manifesta già a partire dai moltissimi settori occupati: da quelli più tradizionali a quelli digitali o high tech, dai manufatti ai servizi di ogni genere, dalla old alla new economy. Non sembrano esserci barriere all'entrata per questo esercito laborioso di piccoli imprenditori che sanno dar vita a inusuali contaminazioni tra i diversi generi. La varietà caratterizza poi anche le loro proposte riflettendosi nell'ampiezza degli assortimenti realizzati o nella possibilità di personalizzazione quasi senza limite, esattamente all'opposto dello standard e dell'omogeneità offerte e celebrate dalla grande industria, regina dei capitalismi oltreconfine.

L'artigianato di oggi, complici le difficoltà del mercato negli ultimi anni, ha poi imparato a reagire. Mostra un livello di dinamismo che va nella direzione contraria a quella dell'immobilismo e della staticità di altri tristemente noti apparati nazionali. Vista dall'interno l'Italia degli artigiani è tutta un brulicare di iniziative, molte delle quali di successo. Tantissime le opportunità cercate e colte dentro e fuori dal paese, per garantirsi continuità nel futuro, senza troppi complessi per la dimensione (minuscola) delle loro aziende.

Varietà e dinamismo dicono delle vitalità di questo mondo e della sconsideratezza di chi ne prevedeva l'estinzione o il necessario superamento. Sono l'espressione di giovani imprenditori, spesso supportati dalle loro famiglie, che più o meno consapevolmente hanno deciso di seguire una traiettoria di sviluppo possibile, forse la più coerente con la storia della nostra civiltà. È la via di chi sceglie di fare impresa riproponendo in modo contemporaneo le tradizioni del passato, di chi evolve ripartendo dalle radici profondissime di una cultura manifatturiera che non ha avuto eguali al mondo, di chi fa innovazione nel modo più creativo possibile: guardando indietro. Seguendo questa linea, in movimento, nascono i business più disparati e originali: dalle cover per gli iphone completamente riciclabili alle serre idroponiche per coltivare basilico e pomodori nello spazio, passando per le auto elettriche o la birra da sommelier. Il futuro è nelle mani di questi giovani artigiani. ■



MARINA PURICELLI
SDA professor
di Organizzazione
e personale



Se Ibm e Apple fa

La convergenza tra business e consumer s
di Gianluigi Castelli e Gianluca Salviotti @

C'era una volta Thomas J. Watson, che usava l'imperativo "Think" per sollecitare le persone a lavorare più con la testa e meno con i piedi. Il motto "Think" ispirò la cultura manageriale e di mercato di Ibm, di cui Watson fu presidente e Ceo dal 1914 al 1956. Un imperativo che andò ben oltre la durata della carica di Watson: nel corso degli anni si consolidò nelle logiche di concezione dei prodotti e dei servizi forniti da Big Blue e ispirò la prima ondata di digitalizzazione delle aziende a livello globale. In questa fase le tecnologie di elaborazione e comunicazione (Ict) avevano il compito di liberare le persone da compiti di routine e lasciare tempo per pensare.

Verso la fine degli anni Settanta arrivò la Mela che, come per Newton, ispirò Steve Jobs e Steve Wozniak e il loro motto "Think Different", in aperto contrasto con la cultura Ibm. Il "nuovo" motto è del 1984 e nella visione Apple la tecnologia mette al centro la persona: tecnologia e persona si fondono per abilitare pensieri e comportamenti innovativi. Sotto la spinta del manifesto "Think Different" la tecnologia inizia a diffondersi al di fuori dei contesti aziendali, in un percorso evolutivo che segue, influenzandola, l'evoluzione della società.

Un percorso che oggi, paradossalmente, ha ricongiunto le due filosofie. Nel 2014 Apple e Ibm hanno siglato un accordo globale in virtù del quale Big Blue diventa un rivenditore a valore aggiunto di dispositivi Apple per il mondo business, mettendo così a disposizione centinaia di App per agevolare il lavoro dei manager oltre a tutti i servizi di supporto necessari ad avviarli e farli funzionare. La sfumatura blu della mela ha avuto la benedizione di tutti gli analisti di mercato: da un



nno la pace, è proprio un altro mondo

ta modificando le nostre vite a casa e in ufficio, ma anche il panorama competitivo dell'Ict

lato Apple potrà ampliare la propria base di utenza presso il mondo aziendale, dall'altro Ibm avrà una linea di servizi aggiuntiva e coerente rispetto al proprio pilastro strategico "Mobile First".

L'esempio di Ibm e Apple è emblematico dell'impatto di un fenomeno che caratterizza la diffusione delle tecnologie digitali nelle aziende, il quale prende il nome di consumerizzazione: l'uso e lo stile delle tecnologie in ambiente lavorativo viene dettato dall'evoluzione del profilo privato degli individui e dal loro utilizzo delle tecnologie personali. In sostanza, oggi per un'azienda sta diventando impensabile non mettere a disposizione dei propri dipendenti prodotti e servizi digitali che gli stessi utilizzano liberamente in ambito privato: dagli smartphone ai social network, dal cloud (per esempio, Dropbox) alla videoconferenza (per esempio, Skype).

Devo Lab, università e impresa insieme

Un osservatorio permanente sulle high impact technologies, capace di individuare le tecnologie più promettenti per il mondo del business, una grande ricerca l'anno e alcuni approfondimenti verticali, scelti e discussi con le imprese fondatrici. Saranno, questi, gli output del [Devo Lab, il laboratorio su Digital enterprise value and organization](#) recentemente lanciato da SDA Bocconi.

Il Devo Lab si propone di diffondere conoscenza e sviluppare sensibilità sul tema della trasformazione digitale delle imprese, con particolare enfasi sugli impatti in termini organizzativi ed economici. Le imprese fondatrici sono: A2A, Accenture, AvantGarde group, Business integration partners (Bip), Cisco, Deloitte digital, Emc, Enel, Engineering, Exprivia, Hp, Iren, Microsoft, Ntt Data, Prysmian, Reply, Sap, Snam, Teradata, Vodafone.



GIANLUIGI CASTELLI
direttore del Devo Lab
di SDA Bocconi
School of Management



GIANLUCA SALVOTTI
SDA professor
di Sistemi informativi

La consumerizzazione è alla base della progressiva convergenza fra le tecnologie consumer e le tecnologie business. Sempre citando Apple, la consumerizzazione spiega il lancio di un prodotto come iPad Pro, sviluppato facendo leva sulle caratteristiche vincenti del tablet ma pensando a un impiego prevalentemente lavorativo. Tra l'altro, proprio durante lo stesso evento di lancio dei nuovi dispositivi Apple, l'azienda di Cupertino ha lasciato il palco per alcuni minuti a un altro storico rivale, Microsoft, per la presentazione della nuova suite Office per iOS. Un ulteriore esempio di come la convergenza fra i due ambiti di mercato delle tecnologie digitali stia impattando sulle dinamiche competitive del settore. La stessa Microsoft nel 2012 ha completato l'acquisizione della piattaforma di social networking Yammer per 1,2 miliardi di dollari. Perché? Per offrire alle aziende la possibilità di creare e gestire community di dipendenti dove gli stessi possano connettersi, condividere contenuti e collaborare come nei migliori social network pubblici.

Oltre a offrire una chiave di interpretazione per le strategie dei maggiori operatori del comparto digitale, la convergenza fra tecnologie consumer e tecnologie business può rappresentare una delle dimensioni di analisi per prevedere alcuni dei prodotti e servizi digitali che potrebbero essere introdotti in azienda nel medio periodo.

Così, osservando i principali trend del mercato digitale consumer, non sembra azzardato pensare a operatori logistici che interagiscono con droni alla ricerca di materiali da prelevare dal magazzino, o a manutentori che durante i loro interventi indossano visori in grado di sovrapporre informazioni digitali ad ambienti ed oggetti fisici. ■



Intorno a un tavolo, ma con

La raccolta di informazioni è la fase più delicata di una negoziazione, ma essere ben preparati significa anche essere pronti a cambiare approccio e strategia

di Leonardo Caporarello @

Negoziare o non negoziare? La risposta è semplice: negoziare in tutti i casi in cui le persone assegnano un valore diverso ad una stessa risorsa. È facile quindi intuire come le situazioni in cui negoziare siano davvero tante. Dunque, il problema non è tanto se farlo o meno bensì come farlo. Uno dei più importanti fattori critici di successo delle negoziazioni è dato dalla capacità dei negoziatori di essere "ben preparati".

Prepararsi ad una negoziazione significa saper raccogliere e selezionare informazioni sul contesto di riferimento e la specifica situazione negoziale, la controparte, gli interessi e il valore che ciascuna parte assegna alla risorsa oggetto del processo negoziale.

Molti negoziatori prendono tipicamente in considerazione solo le informazioni a cui hanno più facilmente e velocemente accesso. Ma questo è sufficiente per ritenersi ben preparati?

Spesso no. Il processo negoziale sarà maggiormente di successo quando il negoziatore – durante la fase di preparazione – investe del tempo nella ricerca di informazioni nuove, non già in suo possesso.

Focalizzarsi solo sulle informazioni possedute è uno dei



LEONARDO CAPORARELLO
SDA professor
di Organizzazione
e personale

più frequenti comportamenti che influenzano negativamente l'efficacia del processo negoziale.

Tanto maggiore è l'abilità dei negoziatori di ricercare e selezionare le informazioni, quanto più aumenta la loro preparazione e maggiore è la probabilità che la negoziazione abbia successo.

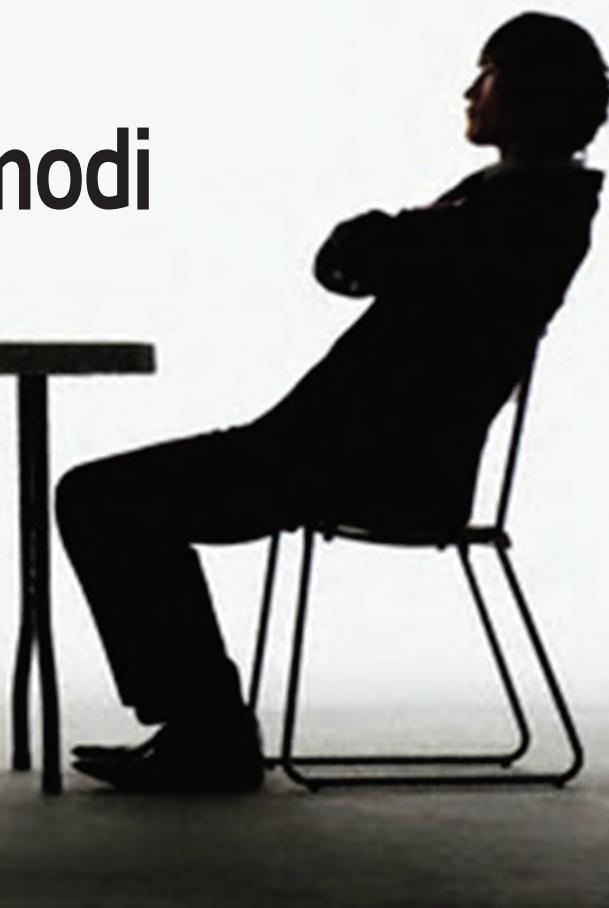
Essere ben preparati significa anche essere pronti a cambiare approccio o strategia negoziale. I negoziatori non devono a tutti i costi seguire lo schema secondo il quale si sono preparati per gestire il processo. Al contrario, il negoziatore ben preparato è in grado di gestire l'incertezza e l'imprevisto, come ad esempio quando, durante l'incontro con la controparte, viene a conoscenza di alcune nuove informazioni che possono richiedergli di modificare schema negoziale.

In breve, i negoziatori di successo devono essere capaci di gestire le informazioni secondo due dimensioni: as-known, to be-known.

→ RICERCA ED ANALISI A BRACCETTO

In altri termini, le informazioni andrebbero gestire secondo l'espressione ExE, ovvero Exploring x Exploiting, il che

modi



#ManagementFiles

Vincere tutti con la creatività

La buona preparazione, la capacità di gestire processi di comunicazione efficace e un po' di creatività sono le componenti essenziali di una negoziazione di successo, afferma Leonardo Caporarello in questo video. Si crea uno spazio negoziale quando le parti attribuiscono valore diverso a un oggetto e il primo step della preparazione è stabilire quanto l'oggetto valga davvero. La creatività è essenziale per trasformare una situazione affrontata come un processo win-lose, in cui qualcuno guadagna e qualcuno perde, in un processo win-win.

Un libro per saperne di più

In qualsiasi organizzazione saper negoziare è un'abilità fondamentale per gestire efficacemente conflitti e divergenze. La negoziazione è un processo che richiede preparazione e competenze specifiche, come l'essere in grado di scegliere lo stile negoziale più adatto, la strategia migliore e le relative tecniche a seconda della situazione.

In *Negoziazione*, il volume a cura di **Leonardo Caporarello**, (Egea 2015; 256 pagg.; 29 euro; 15,99 e-pub), arrivato alla sesta edizione americana, gli autori **Roy J. Lewicki, Bruce Barry e David M. Saunders** accompagnano il lettore in modo molto pragmatico in un percorso per migliorare le proprie capacità negoziali.



Il volume fornisce i riferimenti per saper identificare e riconoscere le diverse situazioni negoziali e le possibili strategie da adottare, nonché le fasi per strutturare al meglio l'intero processo negoziale.

In questa direzione, il volume analizza i principali fattori che influenzano la negoziazione (percezioni, comunicazione, dinamiche relazionali), fornisce indicazioni per la gestione di negoziazioni multipartite e multiculturali e, infine, propone una serie di suggerimenti pratici e best practice – opportunamente adattati al contesto italiano – per gestire al meglio le prossime esperienze negoziali.

significa che i negoziatori devono saper bilanciare la ricerca di nuove informazioni utili al processo negoziale (exploring) con l'analisi in dettaglio delle informazioni già possedute e utili al processo negoziale (exploiting).

L'abilità di bilanciare ExE è particolarmente rilevante nel caso in cui la negoziazione sia caratterizzata da elevata incertezza e elevato livello di rischio, le regole non siano chiaramente definite e la relazione tra i negoziatori sia ancora non matura/consolidata.

Ecco allora tre suggerimenti per migliorare le capacità negoziali già nel breve termine.

Il primo suggerimento è relativo al tipo di relazione che si instaura tra il negoziatore e il suo mandante. In genere è possibile descrivere questa relazione secondo il rapporto di agenzia. I negoziatori devono tenere costantemente in considerazione che devono perseguire gli interessi e gli obiettivi definiti nel loro mandato, secondo i margini di manovra in esso definiti, senza che questi siano influenzati dal proprio interesse o obiettivo.

→ CONOSCERE CONTESTO E ATTORI

Il secondo riguarda il tipo di negoziazione. Anche se alcune negoziazioni sembrano simili tra loro, in effetti ci sono sempre delle differenze.

Numerosi fattori determinano le differenze tra le negoziazioni. Tra questi, i due più significativi sono il contesto e gli attori negoziali. Avere una buona conoscenza di entrambi questi fattori aiuta i negoziatori a definire sia la strategia da utilizzare sia lo stile negoziale da adottare. Inoltre, si tratta di fattori dinamici ovvero che possono cambiare nel corso del processo negoziale e, di conseguenza, anche strategia e stile possono cambiare.

Il terzo fa riferimento agli effetti dell'accordo. Una volta che gli attori negoziali hanno definito e formalizzato un accordo, devono attuarlo esattamente secondo quanto concordato. Questo aiuta a costruire fiducia e credibilità tra le parti negoziali. ■

È tempo di rifondazione aziendale

Democrazia nella governance, contratto costituzionale e più res publica nel privato: dopo lo tsunami della crisi è fondamentale riflettere su come ripensare l'azienda

di Anna Grandori @

Nei dibattiti sull'organizzazione economica che la crisi ha suscitato, il ripensamento critico sull'impresa manca di un pensiero rifondante. I rimedi alle distorsioni del comportamento delle imprese che sono sotto gli occhi di tutti hanno due limiti: uno teleologico e volontaristico (obiettivi sociali, valori, principi etici) e uno incrementalista (si aggiungono correttivi - non solo shareholder, ma anche stakeholders; non solo profitto, ma anche responsabilità sociale). Procedendo così, tuttavia, si rischia di costruire strutture ridondanti, pesanti e costose. Un approccio che potrebbe evitare questo proliferare di pratiche, ognuna pensata per riparare una falla, è progettare la nave ripartendo da zero: come sono emersi nella storia e nel diritto gli attributi principali dell'impresa e quali funzioni organizzative li giustificano?

→ DAL RINASCIMENTO AL NOVECENTO

Storicamente, si fa risalire al Rinascimento l'apparizione delle prime compagnie (la più nota è la Commenda) in grado di associare risorse di diversa natura per dedicarle a progetti rischiosi e incerti (come i grandi viaggi mercantili esplorativi), in cui erano già presenti tratti come i diritti ai risultati residuali in proporzione alle risorse investite.

Ma è nel Novecento che è maturata la teoria economica e giuridica fondante dell'impresa come persona giuridica



ANNA GRANDORI
Professore ordinario
presso il Dipartimento
di management e
tecnologia della Bocconi

indipendente e responsabile verso la società esterna, in cui gli investitori sono protetti dalla responsabilità limitata e gli asset investiti sono (per dirla con Hansmann) separati e protetti dagli investitori, dai loro impegni e anche dai loro interessi di parte fornitrice di un solo tipo di input.

Parte del mio lavoro scientifico su organizzazione, contratti e natura dell'impresa negli ultimi anni mi ha condotto alla proposizione che il contratto di società, e più in generale tutti i contratti che associano risorse a tempo indeterminato, sono contratti costituzionali, ad un tempo flessibili e garantisti, che possono essere giustificati come risposta efficiente alla failure dei contratti transazionali in condizioni d'incertezza. L'alternativa (anche logicamente più corretta) ai contratti mercato, non è l'autorità, il potere o il piano; sono contratti di associazione e di società (che possono poi essere internamente organizzate in modo più o meno accentratore).

→ TRA TABÙ E DIRITTI

L'argomentazione principale non è tanto che questa nozione dell'impresa è giusta e costituzionale perché è nella legge e nella costituzione esistente (che pur dovrebbe avere un suo peso), quanto il nesso inverso: il diritto esistente trova giustificazioni nella teoria economico-organizzativa (per cui sarebbe bene non stravolgerlo). Inoltre, l'impresa si può definire un'istituzione costituzionale anche nel senso che, per essere costituita, come ogni società o associazione o condominio, necessita di un contratto costituzionale che regoli un'interazione continuativa.

Parecchie conseguenze discenderebbero da questi pochi fondamenti. Per esempio, nessuno entrerebbe razionalmente in un contratto di società se non fossero garantiti ai soci diritti e regole democratiche nelle presa di decisione; e, in effetti, la costituzione prevede che qualsiasi associazione legalmente riconosciuta debba essere governata democraticamente (salvo essere alquanto disapplicata in quegli articoli). L'uso del termine democrazia in connessione all'impresa sembra essere un tabù, ma si dà il caso che le imprese siano istituzioni democratiche nelle moderne democrazie costituzionali. La progettazione della governance da lì dovrebbe partire, ponendosi il problema di come definire i confini della *societas* e i meccanismi di integrazione tra i potenziali aenti diritto e voce in diversi capitoli, in funzione di variabili ben fondate teoricamente o empiricamente. Che sia utile, dopo una lunga stagione di trasferimento di tecniche aziendali di management nel pubblico, aprire una stagione di trasferimento di metodi di governo di sistemi complessi dalla res publica alle imprese? ■

Dieci tesi per vincere i luoghi comuni dell'economia



Lo speech che si è mano a mano evoluto nel libro di **Anna Grandori** *10 tesi sull'impresa. Contro i luoghi comuni dell'economia* (Il Mulino, 2015, 140 pagine, 12 euro) si intitolava *L'impresa come istituzione economica della democrazia*. Un accostamento di termini che ha incuriosito e provocato, perché percepito come un ossimoro. Che cosa ha a che fare l'impresa con la democrazia? Il nesso non viene visto, e i termini sembrano opposti, perché continuiamo a pensare all'impresa nelle forme che hanno prevalso nel '900, e con concetti che provengono addirittura dall'800. Ma «l'impresa è cambiata anche se non ce ne siamo accorti» (esordisce Marco Panara nella sua recensione sulla *Repubblica*); così come sono cambiate le istituzioni della società in cui l'impresa si inserisce, in particolare la loro costituzionalizzazione come istituzioni di una democrazia. «Che strana istituzione è dunque l'impresa, che sembra fluttuare in un mondo parallelo, fuori dalle regole generali che si suppone debbano governare qualunque forma di associazione importante e legalmente riconosciuta, quale l'impresa indubbiamente è, nelle nostre società democratiche?», si chiede Grandori all'inizio del libro. Una rivisitazione critica dell'impresa servirebbe anche nella prassi delle politiche anticrisi. In effetti, una tesi generale del libro è che l'uso di troppi ferri vecchi del mestiere nel governo delle imprese sia una delle cause della crisi economica. Nessun mercato funziona se l'impresa non funziona; nessun gioco funziona senza regole e con giocatori impazziti. E l'impresa funziona male perché, nel comune pensare, e anche in molto del comune teorizzare e insegnare, si è messa la sordina sulle sue funzioni, per focalizzarsi solo su (alcuni) indicatori di risultato.

Monopolisti da tavolo



Un giorno, nel mezzo della Grande Depressione, Charles Darrow, disoccupato con famiglia, tirò fuori un pezzo di tela cerata e disegnò il tabellone di un gioco da tavolo con strade e case di Atlantic City. Darrow decise di commercializzarlo e lo mando alla Parker Brothers e alla Milton Bradley che lo rifiutarono, ma non si arrese e anni dopo la Parker comprò il gioco. In ogni scatola di Monopoly, a metà degli anni Trenta, un foglietto raccontava questa storia toccante... ma falsa!

“La storia vera”, si legge in *Monopoly stories* di **Mary Pilon** (Egea 2015; 240 pagg.; 21 euro; 11,99 epub), “comincia più di trent’anni prima”.

Alle origini di Monopoly c’è Elizabeth Magie Phillips, detta Lizzie, e il suo Landlord’s game,



ideato come strumento didattico per istruire la gente sui pericoli dei monopoli. Lizzie voleva che il gioco rispecchiasse le sue idee politiche progressiste, incentrate sulle teorie economiche di Henry George, paladino dell’imposta sul valore fondiario. Il principio

era che gli individui dovessero essere proprietari di ciò che producevano, mentre ciò che si trova in natura, specialmente la terra, dovesse essere di tutti.

La differenza tra il gioco di Lizzie e quello di Darrow era lo spirito: progressista il primo, capitalista l’altro. La Parker acquistò comunque da Lizzie i diritti di Landlord’s game illudendola che avrebbe distribuito su vasta scala il gioco e quindi il suo messaggio politico. Negli anni Trenta Lizzie trovò invece in commercio una versione del suo

Landlord’s game chiamata Monopoly e pubblicizzato come inventato da Charles Darrow. Mary Pilon ha il merito di ripercorrere la storia di questo gioco dal 1904 ad oggi. Una storia che ha coinvolto colossi della distribuzione con corsi e ricorsi legali che impegnarono le parti per decenni.

“Per comprendere la storia di Monopoly e il suo successo non si può prescindere da quella dell’Anti-Monopoly, ideato nel 1938 da Ralph Anspach, professore di economia alla San Francisco University”, afferma Pilon. Nell’Anti-Monopoly ogni giocatore era un garante antitrust. Si guadagnavano punti disgregando i monopoli. Il successo di quest’ultimo gioco arrivò all’epoca del Watergate e cominciarono le lotte legali tra il Monopoly e l’Anti-Monopoly, tra la Parker Brothers e Ralph Anspach. Come è andata a finire? Le risposte in *Monopoly stories*.

QUANDO IL NEUROMARKETING AIUTA A COMPRENDERE L’OBESITÀ



Obesità, una parola per definire un fenomeno rilevante e complesso, originato da fattori diversi che interagiscono tra loro: genetici, socioculturali, ambientali ed economici. Metodi e strumenti utilizzati sino ad ora non ne hanno consentito una piena comprensione né individuazione di soluzioni adeguate. A dirlo è **Giampiero Lugli**, esperto di marketing, in *Cibo salute e business* (Egea 2015; 272 pagg.; 25 euro). E quindi? “Per comprendere l’obesità” dice Lugli, “ci si deve affidare all’economia comportamentale e al neuromarketing, discipline che si occupano del processo con cui l’individuo arriva alla scelta, individuano le ragioni che portano all’assunzione frequente di alimenti ipercalorici”. E le aziende che comportamento devono tenere per orientare le persone a traiettorie virtuose sul piano individuale e collettivo? Devono rivedere le politiche di prodotto, di prezzo, di formato e di comunicazione. E cosa può fare il “soggetto pubblico”? Evitare misure proibizionistiche e orientare la libera scelta dei cittadini attraverso strumenti di apprendimento emotivo che facilitino comportamenti automatici e abitudini alimentari più salutari.

STABILITÀ POLITICA CON LA CURVA J

Se si rappresenta con un grafico la stabilità di un paese in funzione della sua apertura economica e politica verso il resto del mondo, si ha una curva a forma J: più aumenta l’apertura, più il paese, in un primo momento diventa instabile. Oltre un certo livello di apertura, la stabilità torna invece a crescere. L’esperto di political risk management **Ian Bremmer** illustra il concetto in *La curva J* (Ube Paperback 2015; 354 pagg.; 10,90 euro).



L’ECONOMIA OLTRE LA RAZIONALITÀ

Le decisioni economiche non hanno solo a che fare con il denaro. Riguardano anche il rimpianto, l’invidia, l’onore e, mai come negli ultimi tempi, la paura e la mancanza di fiducia. L’economia cognitiva studia le deviazioni dalla razionalità, un rovesciamento intellettuale che consente di ottenere teorie a partire dall’evidenza empirica, affermano **Matteo Motterlini** e **Francesco Guala** in *Mente Mercato Decisioni* (Ube Paperback 2015; 248 pagg.; 10,90 euro).



ASIA E OCCIDENTE NEMICI-AMICI

Il potere globale si sta spostando verso Est. Dobbiamo dire addio al dominio in contrastato dell’Occidente e non è detto che questo sia un male. In passato gli asiatici sono stati semplici spettatori della storia. Oggi sono pronti a diventare co-piloti e protagonisti, dice **Kishore Mahbubani**, uno dei massimi esperti di politica ed economia asiatiche, in *Nuovo emisfero asiatico* (Ube Paperback 2015; 340 pagg.; 10,90 euro). Ma l’Asia vuole compiere, e non dominare, l’Occidente.





Centomila alumni in movimento: entra a far parte

Per Daniele Bellavita, 70 anni di laurea l'anno prossimo, essere alumnus Bocconi è un grande motivo di orgoglio. Per **Eleonora Bosio**, laureata a luglio in International economics and finance, è la possibilità di usufruire dei servizi messi a disposizione dall'associazione e di far parte di un network rappresentando la Bocconi nel mondo. Per Bellavita, «la Bocconi è la parte migliore della mia vita e in tutti questi anni mi ha dimostrato che l'orgoglio è ben riposto». Per Eleonora è «la possibilità di restare in contatto con i compagni». Due visioni che

raccontano di una comunità Bocconi in movimento, che si rafforza anno dopo anno grazie ai suoi alumnus (100 mila oggi nel mondo coordinati in chapter esteri, aree italiane, topic group e classi).

Una community che si fonda sul senso di appartenenza e che dà l'opportunità agli alumnus di creare (e ricreare) relazioni importanti, sia professionali che personali, come emerge anche [dalla video intervista](#) al presidente **BAA Ric-**



Eleonora Bosio



Daniele Bellavita

cardo Monti e all'alumnus **Lorenzo Cinnelli**. Proprio questo filamento apre la nuova campagna associativa ed è il primo di cinque episodi che racconteranno la BAA nei prossimi mesi.

Molte le opportunità a disposizione di chi sceglie di associarsi: dalle iniziative del [Career advice](#) BAA (mentoring, notiziario professional, accesso al portale GoinGlobal, etc.), agli eventi dedicati, tra i quali i dinner speech con i pro-

tagonisti del mondo economico, imprenditoriale e finanziario. Oltre alle [partnership](#) e alle possibilità esclusive, come l'accesso al database MintGlobal Mobile (che raccoglie informazioni su società, banche e assicurazioni di tutto il mondo) o alla banca dati Ebsco – Business source complete. Inoltre, tra le varie iniziative, agli associati sono riconosciuti riduzioni del 30% sui corsi executive di SDA Bocconi School of Management e abbonamenti scontati al *Sole 24 Ore*, *Corriere* e *Gazzetta dello Sport* in formato digitale. campagnasoci@bocconialumni.it

fundraising news

BOCCONI E ANTIN INSIEME PER UNA CULTURA DELLE INFRASTRUTTURE

L'Unione europea stima che da qui al 2020 in Europa ci sarà un gap infrastrutturale del valore di 2.000 miliardi di euro. Diventa imperativo, dunque, diffondere una maggiore cultura degli investimenti in infrastrutture. A tale scopo la Antin Infrastructure Partners ha deciso di affiancare la Bocconi nell'educare i giovani su questo tema e sulla finanza strutturata.

La partnership messa a punto vede Antin sostenere con una donazione l'[insegnamento Structured and project finance](#) dell'Università, tenuto da **Stefano Gatti**, professore del Dipartimento di finanza e direttore del Mba full time di SDA Bocconi, con l'intitolazione del corso per l'anno accademico 2015-2016. Nell'ambito di questa partnership, il 15 ottobre scorso **Angelika Schöchlin**, partner presso Antin IP, ha tenuto una lectio dal titolo *Institutional investors and their role in infrastructure financing* all'interno del corso.

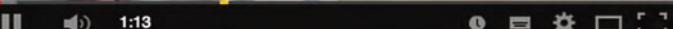
«Abbiamo un profondo rispetto per la Bocconi: due membri del nostro team si sono laureati presso questa Università», spiega Schöchlin. «Siamo felici di sostenere questo corso e approfondire la nostra partnership con un'illustre istituzione accademica».

«Gli investimenti pubblici non possono più sostenere adeguatamente il fabbisogno per le infrastrutture», aggiunge Stefano Gatti. «Diventa sempre più necessario attrarre investimenti privati, soprattutto i fondi di lungo termine, e sapere poi gestire queste risorse. Antin», conclude il docente, «è uno dei principali fondi di investimenti in infrastrutture in Europa e dunque un partner ideale con cui sviluppare insieme una cultura delle infrastrutture nei giovani». (tomaso eridan)





parte della community



BAA, l'associazione che fa la differenza

Cinque video per raccontare, con la formula dell'intervista doppia, che cos'è la Bocconi Alumni Association e la vita della comunità degli alunni. Il primo, qui sopra, mette a confronto il presidente dell'associazione, Riccardo Monti, con uno studente, Lorenzo Cinelli.

dal network

A BELGRADO LA RETE È IN CRESCITA

Se è vero che chi ben comincia è a metà dell'opera, allora gli alunni che si sono assunti l'incarico di rappresentare la [BAA a Belgrado](#) sono davvero a buon punto. Neanche il tempo di formalizzare la nascita del gruppo lo scorso maggio e già a giugno sono stati coinvolti dall'ambasciatore italiano in Serbia, Giuseppe Manzo, in un incontro. «Pur non essendo nostro alumnus, l'ambasciatore è molto attento alle nostre attività e quell'incontro nacque proprio su su una iniziativa», raccontano **Dubravka Gojkov-Lazarevic**, la chapter leader (in foto), insieme a **Andrea Durovic Kecman**, **Aleksandar Markovic** e **Nebojsa Petrovic**, gli altri alunni membri del team. Oltre ai contatti che il chapter sta già costruendo nelle istituzioni, a emergere è l'entusiasmo che gli alunni serbi mettono nella loro attività di promozione della BAA. «Siamo nella fase di costruzione e consolidamento del network, ma siamo molto motivati e abbiamo intenzione di creare un serie di appuntamenti, 2-3 eventi all'anno, sui temi delle relazioni internazionali», spiegano. «In particolare, stiamo mettendo a punto un incontro per discutere degli argomenti più attuali nei Balcani e nel mondo. Il nostro obiettivo è cercare di stimolare il dibattito nell'ambiente economico e del business di Belgrado aprendo a tutti questo tipo di eventi». Oltre a questi, poi, appuntamenti più informali dedicati al network, aggiunge Dubravka. «Anche perché», aggiungono Andrea e Aleksandar, «gli alunni Bocconi in Serbia sono un gruppo veramente molto misto: si va dalla finanza, al banking, all'imprenditoria e alle istituzioni».

È CHRISTMAS PARTY

Il Natale in casa BAA arriverà il 10 dicembre. Alla tradizionale serata di festa, musica e danze ci si potrà iscrivere da metà novembre.



→ DINNERSPEECH CON L'UOMO DELLE GRANDI OPERE



L'economia globale analizzata da chi guida un gruppo presente in 50 paesi. **Pietro Salini**, ceo di Salini Impregilo, sarà il protagonista, il 23 novembre del [prossimo dinner speech](#) organizzato dalla BAA. L'incontro, aperto solo ai soci, sarà l'occasione per analizzare i trend che stanno emergendo nelle principali economie, a partire dal nostro paese.

→ PASSAGGIO GENERAZIONALE OCCHIO AL PATRIMONIO



Proteggere l'azienda e il patrimonio della famiglia è un'attività complessa, delicata e sofisticata. È quindi necessario affrontare con un approccio integrato il passaggio tra le generazioni. Se ne discute il 5 novembre, a Brescia, nell'incontro organizzato dall'[Area Brescia BAA](#). A confrontarsi ci saranno **Luca Martinetti Osculati** (Banca Euromobiliare spa), **Emanuela Gastaldi** (Prem1er srl), **Andrea Restelli** (Deloitte), **Andrea Battagliola** (La Linea Verde spa) e **Alberto Faganelli** (Associazione industriale bresciana, nella foto).

→ GIUSY VERSACE TRA CORAGGIO E PASSIONE



Si parla di sfidare l'impossibile con un testimonial d'eccezione, l'atleta **Giusy Versace**, il 24 novembre presso il Collegio Nuovo di Pavia. L'evento, organizzato dall'[Area Pavia BAA](#) in collaborazione con l'associazione sportiva milanese Podisti da Marte e Collegio Nuovo – Fondazione Sandra e Enea Mattei, è aperto a tutti previa registrazione obbligatoria.

→ UN APEROL SPRITZ A LUSSEMBURGO

Luca Garavoglia, alumnus Bocconi, è il presidente dal 1994 della Campari e [sarà ospite il 16 novembre della cena organizzata dal chapter Luxembourg della BAA](#). Nel suo intervento discuterà della strategia di crescita del gruppo, evidenziando, in particolare, il caso Aperol Spritz. L'incontro è per soci e alunni e l'iscrizione va fatta entro il 9 novembre.

→ COLAZIONE DI LUSSO

Ospite dell'[Energizer Breakfast di martedì 10 novembre](#), organizzato dal Topic CFO, sarà **Luca Solca**, Managing Director, Sector Head, Global Luxury Goods di Exane BNP Paribas. Nell'incontro si discuterà delle strategie delle aziende nel settore del lusso e in particolare della recente quotazione in borsa della Ferrari sul mercato americano.



OUTGOING

Il cuore italiano di Vienna



“Viennesi! Imparate a conoscere gli Italiani. Noi voliamo su Vienna, potremmo lanciare bombe a tonnellate. Non vi lanciamo che un saluto a tre colori: i tre colori della libertà”. Sono le parole con cui si apriva il manifestino redatto dal poeta Gabriele D'Annunzio e lanciato la mattina del 9 agosto 1918 sulla città di Vienna nella celebre missione voluta e comandata dal poeta verso la fine del primo conflitto mondiale.

Oggi gli italiani portano a Vienna le loro professionalità. Una qualità della vita non riscontrabile in nessuna altra capitale europea e la forte domanda di figure professionali nel settore finanziario (come anche l'acquisizione quasi dieci anni fa del più importante gruppo bancario austriaco da parte di Unicredit) hanno reso Vienna attrattiva anche per i professionali bocconiani, che in precedenza erano invece una presenza molto rara. La capitale danubiana ha un'offerta culturale ampia (ed è un vero paradiso per gli amanti della musica) e molteplici possibilità per il tempo libero. Un efficiente sistema sanitario e sociale completano il quadro di una città e di un paese accogliente per chi vi si trasferisca.

In realtà gli italiani, con la loro cultura e arte, sono da sempre amati e apprezzati a Vienna, basti solo ricordare il compositore di corte Antonio Salieri (stilizzato e reso noto al grande pubblico come diabolica figura di rivale di Mozart nel film *Amadeus* di Milos Forman) e il poeta di corte Pietro Metastasio. A chi si interessi di architettura non può tra l'altro sfuggire che quasi tutti gli edifici barocchi di Vienna e dintorni sono opera di architetti italiani o di scuola italiana (anche il principale architetto barocco austriaco Fischer von Erlach imparò il mestiere a Roma).

Le regioni italiane dell'Impero, in particolare Trieste qua-



SERGIO GIANELLA,
si è laureato in Economia aziendale
nel 1997 e si è trasferito nello stesso
anno in Austria, dove aveva già
raccolto precedenti esperienze di
studio e lavoro. È dal 2003
managing director di Empirion
G.m.b.H, una società operante a
livello internazionale nel trading e
nel supporto ad attività di sviluppo
commerciale. Giannella è chapter
leader della Bocconi alumni
association per Vienna

le città e porto commerciale con le adiacenti Istria e Dalmazia, erano d'altra parte importanti tasselli di questo stato multinazionale legati a Vienna da un sincero affetto di lunga data, sopravvissuto anche alla caduta dell'impero sotto le pressioni nazionaliste di inizio del XX secolo e sfociato in un nostalgico ricordo, che perdura fino ad oggi.

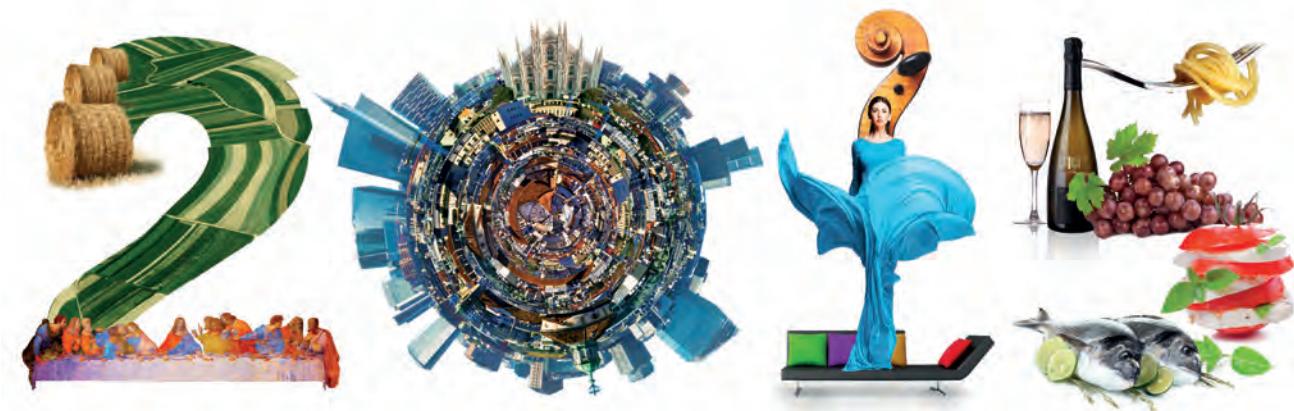
Anche la moderna Vienna continua a guardare con vivo interesse e simpatia verso l'Italia e tutto quello che è italiano. La principale destinazione turistica estera degli austriaci continua a essere l'Italia, per cui il nostro paese richiama spesso nella popolazione locale, come prima cosa, piacevoli ricordi estivi.

La moda, il design e la cucina italiana risultano apprezzati a un livello difficilmente riscontrabile in altri paesi europei. Vestirsi all'italiana è assolutamente “cool”, i locali più alla moda sono italiani, e tutto quello che si connoti in qualche modo come italiano ha un indiscutibile vantaggio competitivo.

Vienna, capitale di un'Austria neutrale dal 1955 e membro dell'Unione Europea solo dal 1995, ha proseguito anche nel secondo dopoguerra la sua tradizione cosmopolita, divenendo da quasi quarant'anni un'importante sede Onu e ospitando altre importanti organizzazioni internazionali come Ocse e Opec; organizzazioni che offrono interessanti occasioni di lavoro a espatriati di tutto il mondo, bocconiani compresi.

L'intera economia dell'Austria, che ha visto la sua posizione evolversi da ultimo paese prima della cortina di ferro a quella di centro pulsante della nuova Mitteleuropa, ha risentito molto positivamente della caduta del Muro di Berlino del 1989. In particolare i settori bancario e finanziario austriaci hanno potuto costruirsi una posizione da leader della regione. ■

EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION. IN ITALY.



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

SDABOCCONI.IT



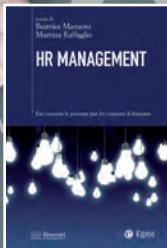
Bocconi
School of Management

MILANO | ITALY

SDA Bocconi

Manager a pieno titolo

LA COLLANA LEADING MANAGEMENT



 Egea

SDA Bocconi
School of Management

www.egeaonline.it