

✓ La donna al comando  
fa innovazione.  
Ma non sempre  
è una buona notizia

✓ Fintech e pagamenti  
elettronici: alle banche  
serve un nuovo  
modello di business

✓ Organizzazioni  
internazionali:  
la sfida del change  
management

*Dal digitale al calcio: l'internazionalizzazione  
della Cina segue nuove rotte.  
Come spiegano i docenti della Bocconi  
e gli alumni che stanno portando in Europa  
le imprese dell'Impero celeste*

# CHINA Inc.



Bocconi

# Be. Social

@unibocconi



You Tube







## L'orgoglio di essere una squadra

«**B**ack to school! I love it... come ai vecchi tempi». Così il 26 giugno Danilo Gallinari, stella dell'Nba, scriveva su Twitter il primo giorno del corso in [Branding in the Global Economy](#) a cui ha partecipato insieme ad altri nove giocatori della prima lega del basket americano. L'iniziativa, organizzata da SDA Bocconi School of Management, faceva parte dell'International Business Academy lanciata dalla National Basketball Players Association ed è stata la prima e unica tappa del programma fuori dagli Stati Uniti. Insomma un'iniezione di orgoglio bocconiano per tutti noi capaci di «riportare a scuola» anche insospettabili professionisti dello sport e di aver lavorato negli anni a consolidare la reputazione della nostra università nel mondo, tanto da diventare l'interlocutore privilegiato anche dell'associazione dei giocatori dell'Nba. La stessa reputazione che sempre a giugno ci ha fatto nuovamente scalare i ranking del *Financial Times*, che oggi ci posiziona al settimo posto al mondo con il Master of Science in Finance. Due successi diversi che nascono però dall'attenzione che ogni giorno dedichiamo allo sviluppo delle competenze e alla valorizzazione del capitale umano. Due successi che rafforzano anche il senso di appartenenza alla comunità Bocconi come testimoniano i tanti messaggi che ci sono arrivati sui social a partire da quello di Gian Mario Cioffi, che su Facebook ha scritto semplicemente «Onorato di farne parte».

**Gianmario Verona, rettore**

[viasarfatti25@unibocconi.it](mailto:viasarfatti25@unibocconi.it)

FOTO DI CLASSE

Dal 26 al 28 giugno le aule di SDA Bocconi School of Management hanno accolto un gruppo di studenti davvero eccezionali, stelle dell'Nba. In alto da sinistra a destra i giocatori: Danilo Gallinari (Denver Nuggets), Boban Marjanovic (Detroit Pistons), Wilson Chandler e Gary Harris (entrambi Denver Nuggets), Alexis Ajinca (New Orleans Pelicans), Nikola Vucevic (Orlando Magic), Boris Diaw (Utah Jazz), il veterano NBA Ronny Turiaf e Jerami Grant (Oklahoma City Thunder). Con loro, da sinistra, David Bardolet (SDA Bocconi), Matteo Zuretti, Direttore delle Relazioni Internazionali Nba, Purvis Short (Chief of player programs della Nba), il consigliere delegato e il rettore della Bocconi Bruno Pavesi e Gianmario Verona, Dino Ruta (SDA Bocconi)

### Caro rettore, ti scrivo....

Mese dopo mese continuano ad aumentare i messaggi da parte degli alunni Bocconi. In tanti segnalano alla redazione la propria storia professionale: grazie a tutti perché il vostro percorso ed esempio è un prezioso stimolo per gli studenti di oggi e di domani. Tra le tante storie che racconteremo nei prossimi mesi quelle di **Marica Caposaldo** (laurea in Economia aziendale e management nel 2012), che ci ha scritto da Copenaghen, **Sergio Panzarella** (laurea al Cleacc nel 2009) da Ginevra, **Andrea Canepari** che da Philadelphia si trasferisce a Santo Domingo (laurea in Economia politica nel 1996), **Maria Flavia Harari** dalla Wharton school in Pennsylvania (laurea in Discipline economiche e sociali nel 2009), **Valentina Scotti** da Bucarest (laurea in General management nel 2008), **Marco Esposito** da Berlino (laurea Marketing management nel 2012) e **Federico Gadola** (laurea al Cleacc nel 2012).

Se anche tu hai una bella storia da raccontare scrivi a [viasarfatti25@unibocconi.it](mailto:viasarfatti25@unibocconi.it)



# PUNTI DI VISTA

di Paolo Tonato







*Guide d'eccezione  
di questo tour cittadino  
gli studenti internazionali  
dell'università  
di via Sarfatti.  
Con loro siamo andati  
alla scoperta dei luoghi  
storici ma anche di quelli  
della movida e delle nuove  
architetture che fanno  
della città della Bocconi  
una delle capitali d'Europa*

# A spasso per Milano



# STAY SOCIAL!

LA BOCCONI ALUMNI ASSOCIATION È ANCHE SUI SOCIAL NETWORK.  
FACEBOOK, LINKEDIN, TWITTER E YOUTUBE: SEGUI LE ATTIVITÀ  
DELLA BAA E INTERAGISCI CON IL RESTO DELLA COMMUNITY.

**DIRETTAMENTE DAL TUO SMARTPHONE, DOVE VUOI, QUANDO VUOI.**

## FACEBOOK

BAA FANPAGE: 14.000 FAN  
BAA ON CAMPUS FANPAGE: 1.000 FAN

## LINKEDIN

GRUPPO UFFICIALE: 20.000 MEMBRI  
SHOWCASE PAGE: 3.000 FOLLOWER

## YOUTUBE

CANALE BOCCONI: 8.000 ISCRITTI

## TWITTER

6.000 FOLLOWER





**10 MANAGEMENT**  
La donna al comando fa innovazione  
Ma attenti alla compagnia  
*di Nicolai Foss*

**DIBATTITI**  
Diritti civili, il vento della controriforma  
soffia negli Usa  
*di Graziella Romeo*

**14 INFODATA**  
Che problema se i camici bianchi hanno i capelli grigi  
*di Guglielmo Pacileo, Marco Sartirana*  
*e Agnese Pirazzoli*

**COVER STORY**  
China Inc: L'impero celeste ha cambiato strada  
*di Andrea Colli*  
L'impresa digitale cinese  
*di Elisabetta Marafioti*  
La strategia del pallone  
*di Dino Ruta*  
Interviste a: Marco Tronchetti Provera (Pirelli),  
Andrea Ghizzoni (Tencent),  
Rodrigo Cipriani Foresio (Alibaba),  
Xing Kelly Chen (Bocconi), Emanuele Francia  
(Allpku Management Consulting Group)  
*di Tomaso Eridani, Allegra Gallizia,*  
*Lorenzo Martini e Fabio Todesco*

**26 STORIA**  
La lunga ombra della guerra sull'Europa dell'est  
*di Tamas Vonyo*

**ORGANIZZAZIONI INTERNAZIONALI**  
Il puzzle globale del change management  
*di Greta Nasi*  
Intervista a Giovanni Pio (Wfp):  
il fattore vincente è la comunicazione  
*di Andrea Celauro*

**30 FINTECH**  
Il patto (digitale) tra cliente e operatore finanziario  
*di Anna Omarini*

## RUBRICHE

- 1 **HOMEPAGE**
- 2 **PUNTI DI VISTA** *di Paolo Tonato*
- 6 **KNOWLEDGE** *a cura di Fabio Todesco*
- 32 **BOCCONI@ALUMNI** *di Andrea Celauro*  
*e Davide Ripamonti*
- 35 **LIBRI** *di Susanna Della Vedova*
- 36 **OUTGOING** *a cura di Allegra Gallizia*



Numero 7/8 - anno XII  
Luglio/Agosto 2017  
Editore: Egea Via Sarfatti, 25 - Milano

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

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

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

**Collaboratori**  
Paolo Tonato (fotografo)  
Allegra Gallizia, Lorenzo Martini,  
Claudio Todesco

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

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

**Produzione, Impaginazione:**  
Luca Mafechi

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

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

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



#BocconiPeople Yane Svetiev



## La legge oltre i documenti ufficiali

L'assistant professor Yane Svetiev si è aggiudicato il Legal Studies Award 2017 della Bocconi per *Financial Supervision in the Interstices Between Public and Private Law* (con Annetje Ottow), in *European Review of Contract Law*, 2014. Il premio va all'autore di una pubblicazione di diritto che si sia distinta per originalità e innovatività, rigore metodologico, rilevanza del lavoro sotto il profilo comparatistico e dell'internazionalizzazione e impatto nella comunità scientifica di riferimento.

### Sorveglianza finanziaria

Per studiare le pratiche di vigilanza delle autorità finanziarie nazionali nella Ue dopo la crisi finanziaria e del debito, «abbiamo usato alcune metodologie non convenzionali, per lo meno rispetto alla tradizione della ricerca legale», dice l'assistant

professor. Svetiev e Ottow hanno intervistato funzionari delle autorità di tre Stati membri della Ue (Paesi Bassi, Francia e Germania) al fine di studiarne l'approccio alla supervisione della creazione, dello sviluppo

e della distribuzione di prodotti finanziari. Anche nei casi in cui tutti i rischi di tali prodotti erano resi noti ai clienti in modo corretto, i funzionari erano consapevoli dei limiti del loro approccio e perciò hanno svi-

luppato – a volte in modo informale – nuovi metodi di sorveglianza. «Tali pratiche possono cambiare il significato delle regole o portare alla definizione di nuove regole, com'è accaduto a livello europeo». Le nuove regole, sottolineano gli autori, hanno formalizzato una pratica diffusa presso i supervisori.

«L'articolo è uno dei pochi studi sulle tecniche utilizzate dalle autorità finanziarie dell'Unione europea per garantire il rispetto delle regole», recita la motivazione, «ed è innovativo sia nella metodologia, sia nei risultati. In particolare, è innovativo perché va oltre i testi giuridici di riferimento ed esamina come le autorità interagiscano con le società finanziarie e gli investitori nell'esercizio delle loro funzioni».

### Percorso in tre continenti

Nato in Macedonia e cresciuto



PER SAPERNE DI PIÙ

→ Yane Svetiev, Annetje Ottow, *Financial Supervision in the Interstices Between Public and Private Law*, European Review of Contract Law, 2014

→ Yane Svetiev, Lei Wang, *Competition Law Enforcement in China: Between Technocracy and Industrial Policy*, Law and Contemporary Problems, 2016

→ Yane Svetiev, *The EU's Private Law in the Regulated Sectors: Competitive Market Handmaiden or Institutional Platform?*, European Law Journal, 2016

→ Yane Svetiev, *Settling or Learning? Commitment Decisions as a Competition Enforcement Paradigm*, Yearbook of European Law, 2014



in Australia, Svetiev si è laureato e ha lavorato negli Stati Uniti – un vero prodotto della globalizzazione. «È forse questo il motivo che mi ha spinto verso il tema dell'integrazione economica», spiega. «A causa dei miei studi sia in campo legale che economico, mi sono dedicato ai temi della regolamentazione economica e del diritto della concorrenza». È convinto che la ricerca, per affrontare i problemi attuali, non possa limitarsi allo studio dei casi discussi in tribunale. «Significherebbe avere una percezione insufficiente delle questioni rilevanti per gli attori coinvolti».

Dopo la laurea conseguita a Sydney, Svetiev, che è oggi in forza al Dipartimento di studi giuridici della Bocconi, è stato assistente giudiziario presso la High Court dell'Australia. L'incarico lo ha messo di fronte ad alcuni fra i più difficili problemi legali e, unitamente alla pratica legale, lo ha reso consapevole dei limiti della legge intesa come puro esercizio di interpretazione. Non sorprende che le sue pubblicazioni più recenti siano dedicate ai meccanismi istituzionali che permettono un adattamento in tempo reale della legge ai problemi attuali. Il secondo aspetto ricorrente nelle sue pubblicazioni è la discussione circa l'efficacia della concorrenza quale principale forza che disciplina i mercati.

### La concorrenza in Cina

Dopo l'articolo premiato con il Legal Studies Award, Svetiev ha rivolto la sua attenzione a un nuovo arrivato nell'applicazione delle leggi sulla concorrenza: la Cina. In letteratura, alcuni autori hanno affermato che la legge anti-monopolio adottata nel paese nel 2007 sarebbe stata usata come strumento protezionista. Altri hanno individuato la mancanza di una sola autorità dedicata al controllo qua-

le principale ostacolo alla corretta applicazione della legge. Non potendo contare su interviste di prima mano, Svetiev e Lei Wang hanno raccolto materiale disponibile pubblicamente che rifletteva il dibattito fra decision maker e attori economici. «Abbiamo trovato a ogni livello una disponibilità maggiore del previsto alla comprensione del modo in cui l'introduzione della legge sulla concorrenza avrebbe potuto dare forma e ristrutturare l'economia cinese». I due hanno inoltre osservato che le autorità hanno prodotto documenti che hanno limitato il loro stesso potere discrezionale. «La nostra concezione dello stato di diritto non è necessariamente una condizione preliminare per avere un'efficace legge sulla concorrenza. Si possono sviluppare meccanismi procedurali che rafforzano lo stato di diritto e potenziano l'applicazione della concorrenza».

### Regolare imparando

Svetiev sta attualmente lavorando a un libro sull'uso delle tecniche di regolamentazione del mercato nell'Unione europea. In particolare, sta esaminando il modo in cui le autorità di regolamentazione imparano l'una dall'altra e basano la propria azione sulle pratiche altrui. «Uno dei fenomeni più interessanti registrati nella Ue nell'ultimo decennio è l'uso del meccanismo della peer review per monitorare le attività delle autorità nazionali e della Commissione in vari settori relativi alla regolamentazione del mercato». Svetiev cerca di dare risposta ad alcune domande: qual è lo scopo di tale tecnica? Quale effetto ha sul modo in cui le autorità regolatrici prendono decisioni? È un modo per promuovere l'innovazione in materia di regolamentazione o finisce per essere una camicia di forza che omologa le azioni?

**Claudio Todesco**

## EMANUELE LUCCHINI PREMIATO A BARCELLONA

**Emanuele Lucchini Guastalla**, ordinario di diritto privato alla Bocconi, ha ricevuto a Barcellona il Premio Aptissimi di Esade Alumni Law Club nella categoria Excelencia Académica. Il premio viene assegnato ogni anno da una giuria formata dalla facoltà di diritto di Esade a un professore straniero che si sia distinto per i risultati raggiunti in carriera. Alla cerimonia ha assistito il ministro della Giustizia spagnolo, **Rafael Ca-**



**talá Polo**. Lucchini Guastalla, nel corso della sua carriera accademica, ha stretto significativi rapporti con la Spagna e con i paesi di lingua spagnola, anche attraverso alcune pubblicazioni in lingua. È stato, e in alcuni casi è ancora, visiting professor all'Esade, all'Universidad Rey Juan Carlos di Madrid, all'Universidad de Buenos Aires e all'Universidad Nacional de Lomas de Zamora (Argentina). È académico correspondiente della Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales di Córdoba (Argentina), profesor honorario della Universidad Abierta Interamericana di Buenos Aires e miembro honorario del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal di Buenos Aires. Nel 2014 la Legislatura della Ciudad Autónoma de Buenos Aires lo ha dichiarato Huésped de Honor de la Ciudad de Buenos Aires, la massima onorificenza che l'amministrazione della capitale argentina può conferire a uno straniero.

## PERCHÉ ASSUMERE CORRUTTORI E FALSARI FA MALE ANCHE ALL'IMPRESA CHE LO FA

In molte aziende si possono trovare persone che occupano ruoli informali, il cui scopo è quello di svolgere attività illecite a sostegno degli obiettivi organizzativi. Personaggi di questo genere garantiscono alle loro aziende vantaggi competitivi sleali, agiscono come risolutori informali di problemi e possono essere usati come capri espiatori se l'attività illecita viene rilevata. Tuttavia **Celia Moore** (Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi) e **Colleen Stuart** (Carey Business School at Johns Hopkins University), in *Shady Characters: The Implications of Illicit Organizational Roles for Resilient Team Performance* (di prossima pubblicazione in Academy of Management) concludono che inserire tali figure in un team è una cattiva strategia per il vantaggio competitivo sostenibile e una fonte di vulnerabilità per la resilienza dei risultati.

Lo studio si concentra sugli enforcer dell'hockey, specialisti in risse che rimangono poco tempo sul ghiaccio, raramente fanno qualcosa di utile come un buon assist o un gol, ma passano molto tempo nel box delle penalità. I risultati dello studio suggeriscono che la sostituzione di queste figure è problematica. Le organizzazioni che impiegano specialisti in attività illecite possono finire per dipendere da loro, un po' come da una coperta di Linus, ma in questo modo si crea una fonte di vulnerabilità quando tali figure lasciano l'impresa.



### Loschi figure in ufficio



In un breve video (in inglese) ricco di infografica Celia Moore racconta, in modo accessibile a un pubblico non specializzato, come abbia fatto a raggiungere le sue conclusioni sull'inutilità dei "loschi figure" in ufficio partendo dalle statistiche della Nhl sulla reazione delle squadre di hockey su ghiaccio americane e canadesi agli infortuni degli enforcer.

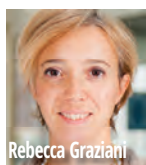


## PERCHÉ L'ISTAT HA CAMBIATO LE PREVISIONI DEMOGRAFICHE

C'è un paper Bocconi dietro l'ultima rivoluzione Istat. A fine aprile, l'Istituto nazionale di statistica ha diffuso, per la prima volta in Europa, previsioni di popolazione probabilistiche elaborate in collaborazione con docenti dell'Università. È il risultato di un percorso iniziato otto anni fa da **Francesco Billari**, oggi prorettore allo sviluppo della Bocconi, **Eugenio Melilli** del Dipartimento di scienze delle decisioni e **Rebecca Graziani** del Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico. «Si tratta per noi di un risultato importante», spiega quest'ultima, «un riconoscimento della validità del metodo da noi proposto».

Billari, Graziani e Melilli hanno cominciato a lavorare sulle previsioni di popolazione nel 2009. Esse sono tradizionalmente elaborate dagli istituti statistici nazionali con metodo deterministico. Vengono forniti tre scenari – centrale, alto e basso –

elaborati assumendo determinati valori per i tassi di sintesi relativi a fecondità, mortalità e migrazione. In *Stochastic Population Forecasting Based on Conditional Experts Opinions*, i tre



hanno proposto un metodo stocastico di previsione basato sulle opinioni di esperti opportunamente elicitate. Il metodo di elicitazione prevede la somministrazione di un questionario su fecondità, mortalità e migrazione ad esperti in vari settori della demografia. «Il metodo consente di elicitare in maniera indiretta le loro opinioni sulla variabilità dei tassi, la loro associazione inter-temporale e l'associazione tra tassi diversi a tempi diversi», spiega Graziani, «senza chiedere agli esperti valutazioni dirette di tali misure di sintesi difficili da fornire». In collaborazione con **Marco Marsili** e **Gianni Corsetti** dell'Istat, è stato quindi sviluppato un primo questionario

pilota su cui si basa la prima pubblicazione del 2012. Successivamente, in *Stochastic Population Forecasting Based on Combinations of Expert Evaluations within the Bayesian Paradigm*, i tre ricercatori hanno proposto un metodo alternativo per la combinazione delle opinioni degli esperti. Con il finanziamento del **Centro Dondena per la ricerca sulle dinamiche sociali e politiche pubbliche**, nel 2015 è stato creato un nuovo questionario. È quello impiegato dall'Istat, che ha elaborato i risultati prodotti dai ricercatori Bocconi per fornire previsioni di popolazione per età e sesso a cui è associata per la prima volta una valutazione dell'incertezza. Dal sito dell'Istat è possibile ora scaricare non solo le previsioni, ma anche intervalli di confidenza al 75%, 80%, 90% e 95%. «È un valore aggiunto notevole», spiega Graziani, «un dato estremamente utile giacché tali previsioni sono usate per disegnare politiche di grande impatto, ad esempio nel campo del welfare».

CT

## NASCE IL FORUM SCIENZANUOVA

I saperi possono dialogare tra loro mantenendo la propria originalità, mettendo a confronto le proprie interpretazioni in modo collaborativo e interrogandosi sul proprio senso. È ciò che si propone di fare ScienzaNuova, il progetto del **centro di ricerca ASK della Bocconi** in collaborazione con l'Accademia di studi italo-tedeschi di Merano, la cui prima edizione si terrà, grazie al sostegno di Fondazione Cariplo, da domenica 23 a sabato 29 luglio a Merano. «L'auspicio è di dare luogo a un foro collaborativo permanente, in cui possa svilupparsi una proficua interazione tra le diverse forme del sapere del nostro tempo. ScienzaNuova intende promuovere consapevolezza sul ruolo del sapere scientifico e tecnico, sul modo in cui esso pos-



sa porsi al servizio dell'uomo, su come le scienze recepiscano la questione dell'etica. Non ci attendiamo che ne derivi una 'contaminazione' tra le scienze e le filosofie, ma che ne emergano le differenze e l'autonomia delle une rispetto alle altre», spiega **Gino Zaccaria**, filosofo teoretico alla Bocconi, direttore scientifico del progetto, insieme a Ivo De Gennaro, filosofo morale della Libera Università di Bolzano, e a **Mauro Carfora**, fisico teorico dell'Università di Pavia.

A dialogare, nella prima edizione di ScienzaNuova su *L'essere umano nello spazio e nel tempo*, saranno la filosofia e la fisica teorica.

## IL RE-NATURING DELLE CITTÀ

La mitigazione dei rischi da cambiamento climatico nelle città passa anche da iniziative di restituzione allo stato naturale (re-naturing), come la piantumazione o l'utilizzo del suolo per drenare le piogge. URBAN GreenUP, un progetto di ricerca che si propone di sviluppare nuove soluzioni economicamente sostenibili ed esportabili, è stato lanciato a Valladolid (Spagna). L'Università Bocconi è uno dei 25 partner del progetto, coordinato dalla Fundación Cartif e finanziato nell'ambito del programma europeo di ricerca e innovazione Horizon 2020. Le soluzioni saranno progettate e realizzate in tre città vetrina: Valladolid, Liverpool (Regno Unito) e Smirne (Turchia). Le città di Mantova, Ludwigsburg (Germania), Medellín (Colombia), Chengdu (Cina) e Binh Dinh-Quy Nhon (Vietnam) utilizzeranno l'esperienza delle prime tre per sviluppare i loro piani di restituzione alla natura. A un terzo livello, città di tutto il mondo sono invitate a scambiare esperienze, utilizzare i risultati del progetto e aderire al network di città.

## I FUTURI DELLA SANITÀ

Le nuove tendenze della demografia, della tecnologia, dell'economia e della cultura influenzano la domanda di sanità e l'organizzazione dei sistemi sanitari internazionali. Dal 13 al 15 giugno 240 studiosi e praticanti si sono incontrati in Bocconi per valutare come tali cambiamenti stiano effettivamente influenzando i sistemi sanitari, alla Ehma 2017 Annual Conference, giustamente intitolata *Health Futures*. Bocconi ha organizzato 12 delle 35 sessioni parallele della conferenza «mettendo quindi in mostra tutte le competenze sviluppate in molti anni», afferma **Federico Lega** (Dipartimento di analisi delle politiche e management pubblico), local organizer della conferenza e presidente del Comitato Scientifico Ehma. «Siamo orgogliosi di avere avuto come keynote speaker protagonisti del settore, come Josep Figueras, Jan Kimpen e David Sloman». L'Ehma, European Health Management Association, è un'associazione di istituzioni, si pone l'obiettivo di elevare la qualità del management della sanità in Europa.



# Bocconi

CAMPAGNA  
RACCOLTA FONDI  
2015-2020



Una sfida possibile.  
Insieme, per una nuova idea di futuro.

**PROPORRE**

soluzioni eque,  
sostenibili e realizzabili,  
il nostro obiettivo.

**INVESTIRE**

nei giovani meritevoli  
e nella ricerca scientifica,  
il nostro impegno.

**COINVOLGERVI**

in questo progetto, farvi  
partecipi di una visione,  
la nostra sfida.

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



*La diversità di genere nei vertici delle imprese è positiva per i risultati dell'azienda, ma ad alcune condizioni: bisogna raggiungere una soglia minima e l'effetto positivo è più debole quando ci sono troppe donne in azienda*

di Nicolai Foss @



# La donna al comando fa innovazioni

**P**er le aziende innovatività e imprenditorialità sono questioni di sopravvivenza. Non c'è alcun dubbio: in un ambiente dinamico le aziende devono innovare per tenere il passo dell'evoluzione delle tecnologie e dei cambiamenti nelle preferenze e per acquisire, rinnovare o mantenere vantaggi competitivi. Un'altra opinione largamente condivisa è che le aziende abbiano bisogno di aumentare la percentuale di donne nei livelli gerarchici superiori. La presenza femminile nei top management team è certamente aumentata negli ultimi decenni, ma le donne sono ancora molto sotto-rappresentate. Per alcuni, questo è un problema di uguaglianza, che non richiede ulteriori giustificazioni. Ma da un punto di vista aziendale e di ricerca siamo interessati a capire i possibili effetti che una maggiore presenza di manager donna può avere sulle performance aziendali. È, allora, sensato chiedersi che cosa significhi per l'innovazione aziendale la presenza di donne manager.

## → LO STILE MANAGERIALE CHE FA DIVERSITY

Alcuni possono rispondere che più donne nel top management inibiranno l'innovazione, perché le donne in media hanno un maggiore grado di avversione al rischio rispetto agli uomini (anche se recenti ricerche dimostrano che ciò dipende in una certa misura dal tipo di attività svolta). L'innovazione implica che ci si avventuri in acque sconosciute e insicure. Non è un viaggio per i timidi e gli avversi al rischio.



NICOLAI FOSS  
Professore ordinario  
della Bocconi,  
è titolare della cattedra  
Rodolfo De Benedetti  
in Entrepreneurship

D'altra parte, esistono evidenze del fatto che le donne hanno uno stile manageriale diverso rispetto agli uomini. Le donne sono in genere più coinvolgenti, meno gerarchiche e concedono maggiore fiducia. Queste sono qualità di leadership che possono essere molto vantaggiose nel processo di innovazione. Qui abbiamo bisogno di condividere le conoscenze e dobbiamo avere maggiore tolleranza per gli errori. Uno stile di gestione femminile può favorire questi processi.

## → CHE COSA DICONO I DATI

Quindi, ci sono pro e contro, ma che cosa dicono i dati? Con un collega danese, Jacob Lyngsie, dell'Università della Danimarca del Sud, ho recentemente pubblicato nel *Journal of Strategic Management* un articolo intitolato *The More, the Merrier? Women in Top-Management Teams and Entrepreneurship in Established Firms*. L'articolo esamina empiricamente il rapporto tra le donne e l'innovazione. Analizzando dati d'archivio e derivanti da survey scopriamo che esiste in realtà una relazione positiva e significativa tra la presenza di donne nel top management e l'innovazione aziendale. Osserviamo anche che non è sufficiente avere solo una sola donna nel gruppo di top manager. Sembra che l'impatto positivo dello stile di gestione femminile e dell'aumento della diversità sull'innovazione si verifichi solo quando si supera una soglia critica di donne manager.



# ne. Ma attenti alla compagnia

## → QUANTO ROSA IN AZIENDA

È interessante, e forse sorprendente, notare che il legame tra le donne nel top management team e l'innovazione è più debole se le donne sono relativamente numerose tra i dipendenti dell'azienda!

Quindi, più donne nel top management sembrano avere un effetto positivo sull'innovazione, ma non così posi-

vo in aziende in cui ci sono già molte donne. Nel complesso, i nostri risultati sono una buona notizia per coloro che vorrebbero vedere più donne in posizioni di responsabilità in azienda.

Ma c'è una condizione: le donne sembrano mostrare una leadership aziendale meno efficace quando ci sono già molte donne in azienda. ■



IL VIDEO

## Ciak, ti presento la ricerca

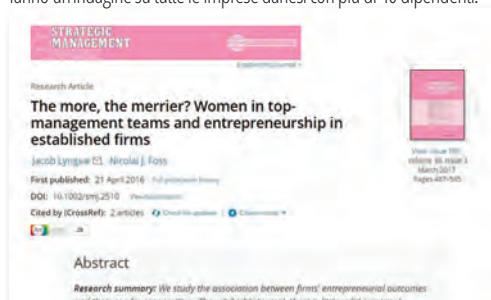
In quattro minuti Nicolai Foss presenta i risultati della sua ricerca nel video *When Women Boost Innovation* pubblicato nella playlist Bocconi Knowledge sul canale Youtube della Bocconi.



IL PAPER

## Le differenze di genere in Danimarca

In *The More, the Merrier? Women in Top-Management Teams and Entrepreneurship in Established Firms* (in *Strategic Management Journal*), Foss e Lyngsøe fanno un'indagine su tutte le imprese danesi con più di 40 dipendenti.







# Diritti civili, il vento della controriforma

*La politica di Donald Trump ha come obiettivo invertire la rotta rispetto a quanto realizzato da Obama e ambiente. Tra i suoi alleati il giudice della Corte Suprema Neil Gorsuch oggetto di uno studio*

di Graziella Romeo @

I primi mesi del mandato di Trump sono stati caratterizzati da un attivismo a tratti caotico. Il susseguirsi di decreti di taglio emergenziale in materia di immigrazione, prontamente sospesi da quasi una decina di corti federali, ha determinato uno stato di incertezza rispetto alla condizione giuridica di alcune categorie di residenti-non cittadini. Lo smantellamento dell'Obamacare, la riforma sanitaria voluta dal predecessore al fine di realizzare un sistema sanitario tendenzialmente universalistico, è stato faticosamente avviato dopo due tentativi falliti di portare il progetto di legge all'esame



GRAZIELLA ROMEO  
Assistant professor  
del Dipartimento di studi  
giuridici della Bocconi

della House of Representatives. Infine, la copertura del seggio vacante alla Corte Suprema è avvenuta al costo di una forzatura del regolamento parlamentare del Senato, per superare il preannunciato ostruzionismo della minoranza democratica. Più in generale, questo movimento caotico è alimentato da una strategia da controriforma, che interessa quasi ogni ambito delle politiche che hanno qualificato la presidenza Obama: la sanità, la finanza, l'ambiente, i diritti civili (specialmente quelli della sfera sessuale).

## → LA POLARIZZAZIONE POLITICA

Ora, mentre i sistemi politici europei, a prescindere dal-





# soffia negli Usa

suo predecessore anche su sanità, finanza da parte di Romeo, giurista della Bocconi

L'orientamento ideologico, esibiscono una comune sensibilità verso il tema dei diritti civili, testimoniata per esempio dal diffuso riconoscimento delle unioni civili, con conseguenze di sterilizzazione dello scontro su questi profili, negli Stati Uniti la polarizzazione politica ha a che fare anche con una radicale alterità di vedute in fatto di diritti civili.

La presidenza Trump si innesta in questo scenario e promette conseguenze sul piano dei civil rights. Innanzitutto, vi è la questione del diritto di aborto.

Il dibattito sul suo riconoscimento non si è mai veramente sopito. All'epoca del primo mandato di Obama, l'appa-



## L'ARTICOLO

### Analisi di un giudice

Graziella Romeo ha pubblicato un articolo sulla rivista *Osservatorio costituzionale* dal titolo *Il conservatorismo costituzionale di Neil Gorsuch: original understanding e diritti civili nell'era di Trump*. Il lavoro affronta la filosofia legale di Gorsuch alla luce del posizionamento ideologico del resto della Corte. Romeo sostiene che l'originalismo di Gorsuch debba essere analizzato nell'ambito della sua più ampia comprensione del ruolo dei giudici, specialmente nell'accertamento dei casi costituzionali.



rizzazione del Tea Party sembrava annunciare una battaglia antiabortista. Benché il movimento sia ora marginale e distante dai Repubblicani rispetto a questioni importanti, questi ultimi non dimenticano la sensibilità di una parte della loro constituency al tema. E, infatti, a livello statale fioriscono di tanto in tanto leggi mirate contro le cliniche che prestano questo servizio; al piano federale, d'altra parte, l'estensione dei fondi pubblici alle strutture sanitarie abortiste è costantemente oggetto di scontro politico.

#### → TRA ORIGINALISMO E DIRITTI NATURALI

Trump ha due alleati: il primo è naturalmente un Congresso guidato dal Grand Old Party e il secondo è la Corte Suprema. La nomina di Neil Gorsuch, conservatore e seguace dell'originalismo, potrebbe segnare l'inizio di una giurisprudenza di rilettura dello storico precedente con cui si riconobbe il diritto di scelta alle donne (*Roe v. Wade*).

La componente conservatrice del collegio la ritiene una decisione sbagliata e ha qualche volta avanzato l'opportunità di ribaltarla. Certo, vi è anche un ostacolo significativo: l'impraticabilità di ottenere il voto del giudice Kennedy, di nomina conservatrice ma di sensibilità liberal sui civil rights.

Ad ogni modo, la scelta di Gorsuch è il segnale di una certa visione dei diritti civili e del loro rapporto con il processo politico.

Il giudice eletto è sensibile all'idea del fondamento naturale dei diritti, del legame tra diritto alla vita e dignità umana, con la conseguenza di essere scettico sia rispetto all'esistenza di un diritto costituzionale alla libertà delle scelte riproduttive, sia rispetto a un *right to die*.

Soprattutto, Gorsuch ritiene che la sede della battaglia per i diritti sia il processo politico: l'origine del loro riconoscimento è nella loro capacità di esprimere radicamento sociale e tradizionale.

Niente di più distante, insomma, dall'ispirazione che ha caratterizzato i momenti cruciali del progresso dei diritti civili negli Stati Uniti. ■



**Aumento dell'età media  
del personale sanitario**

**2001**  
**43,5**  
**anni**



**2015**  
**50,1**  
**anni**

*Con l'invecchiamento del personale del Servizio sanitario nazionale aumenta la percentuale di lavoratori inidonei alle attività tipiche delle professioni sanitarie. Il volume Le inidoneità e le limitazioni del personale SSN (Egea, 2017) delinea il fenomeno nei suoi aspetti quantitativi e propone alcune soluzioni*

di Guglielmo Pacileo, Marco Sartirana e Agnese Pirazzoli @  
Elaborazione grafica a cura di VAS

# Che problema se i camici bianchi hann



**How to: azioni  
di policy e manageriali**

Introdurre sistemi di rilevazione  
di **informazioni codificate e fruibili**

**Sviluppare** le competenze  
attraverso le comunità di **pratica**

**Rinnovare e rafforzare** il ruolo  
delle ASL nella gestione delle limitazioni

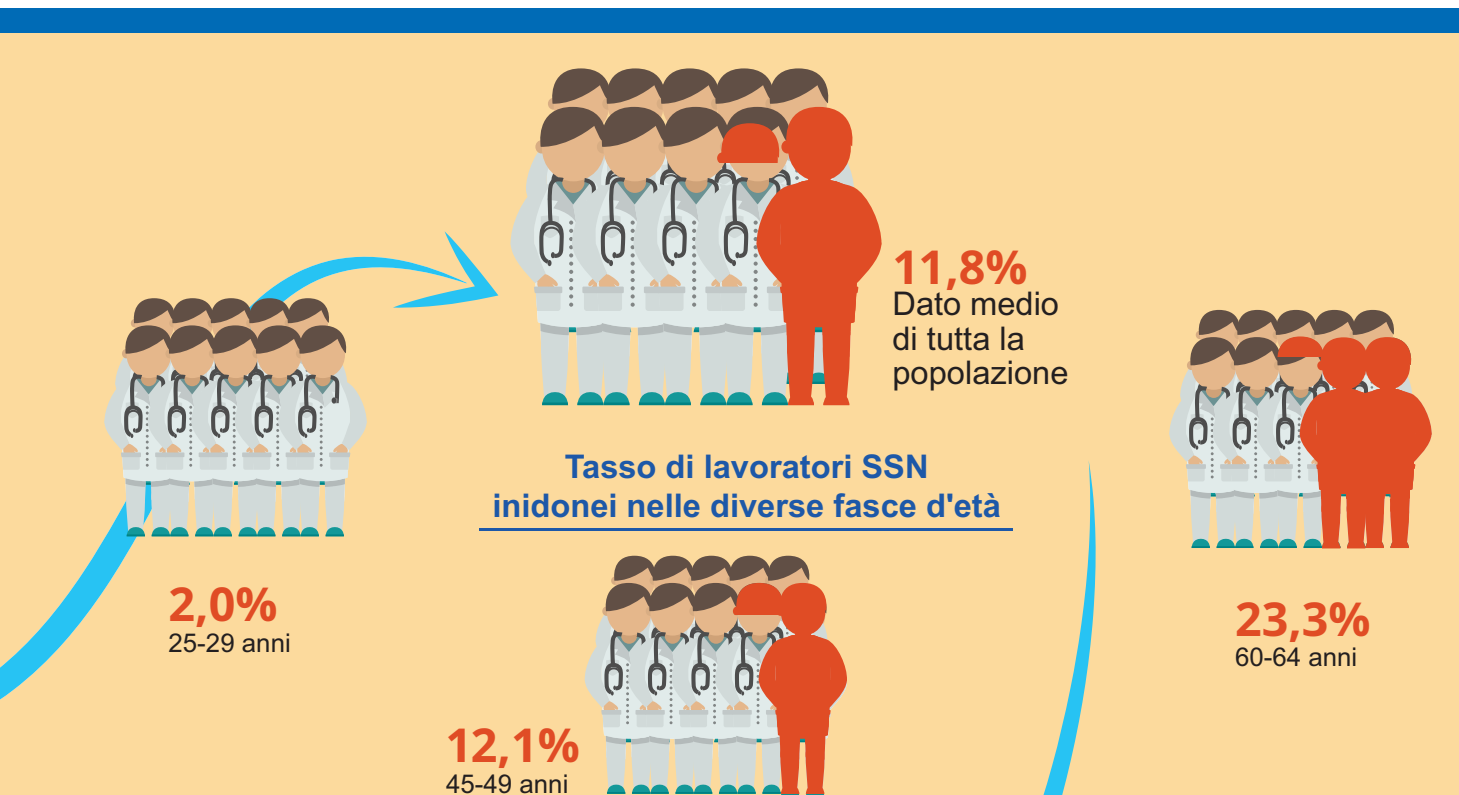
Rivedere le **relazioni**  
interistituzionali e le **regole** di sistema

**49,5%**

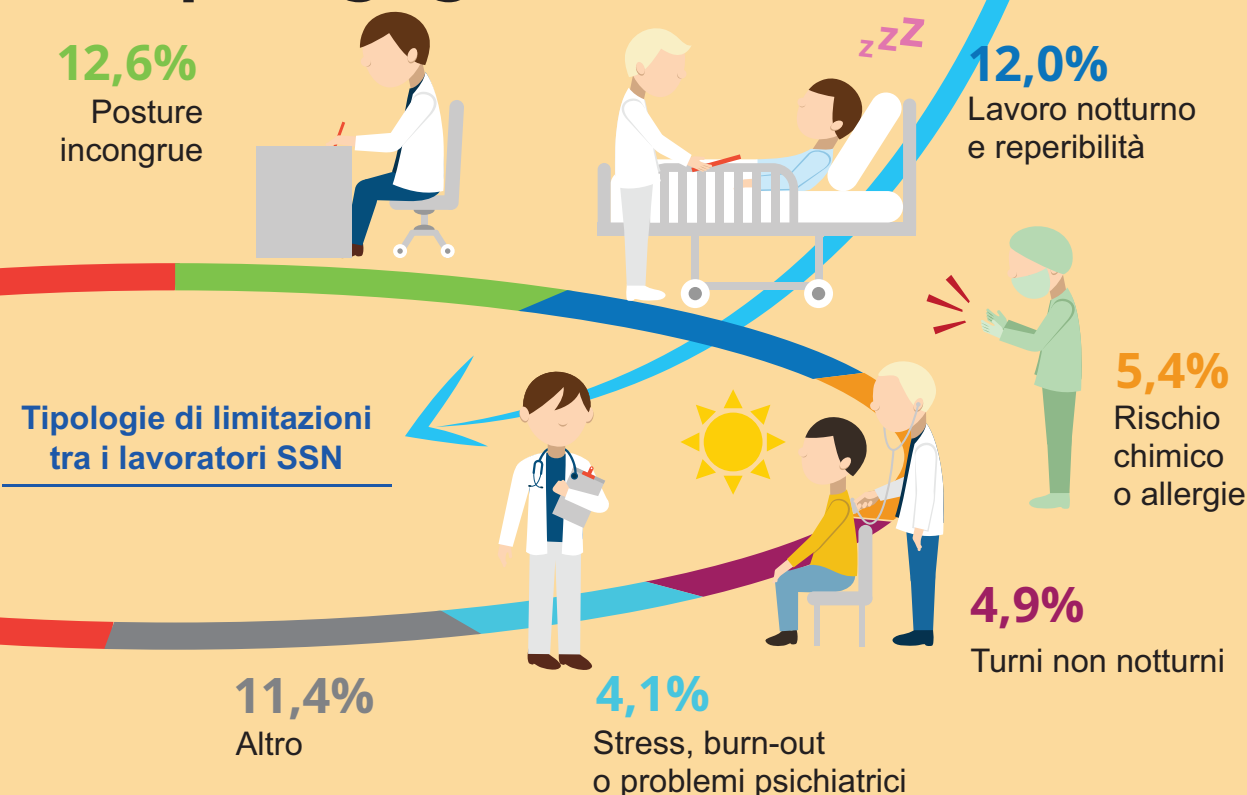
Movimentazione  
manuale di carichi  
e pazienti







## o i capelli grigi







# China Inc: l'Impero cele

*Dal digitale al mondo del calcio: l'internazionalizzazione della Cina segue nuove rotte. Come spiegano gli alumni Bocconi che stanno portando in Europa le imprese cinesi*

di Andrea Colli @

Interviste di Tomaso Eridani, Allegra Gallizia, Lorenzo Martini e Fabio Todesco







# ste ha cambiato strada

**T**utti conoscono il proverbio cinese attribuito a Confucio che recita più o meno così: «siediti sulla riva del fiume, e prima o poi vedrai passare il cadavere del tuo nemico». Erroneamente viene interpretato come incitamento a una quieta pigrizia. La prospettiva è invece del tutto diversa: il tempo deve essere utilizzato per prepararsi all'incontro con il nemico. Quanto tempo? Tutto quello necessario. Per assistere al passaggio del cadavere del suo nemico, la Cina, per esempio, ha dovuto attendere circa un secolo e mezzo. Sin dall'inizio del nuovo millennio, quando ufficialmente ha fatto ingresso nella Wto, la Cina ha progressivamente aumentato la propria rilevanza come fonte di importazioni per l'Europa, raggiungendo il 20 per cento del totale. Più rilevante è il fatto che i cinesi vendono agli europei più di quanto comprino: il deficit commerciale dell'Europa ha raggiunto i 175 miliardi di euro nel 2016. La Cina acquista macchinari, mezzi di trasporto, aerei, prodotti chimici ma sta attivamente sviluppando capacità e competenze che presto le consentiranno di ridurre le importazioni dall'Europa. Mentre i flussi di commercio diretti a ovest rimarranno stabili, e presumibilmente continueranno a crescere, quelli diretti a est si ridurranno, a seguito di un rapido processo di convergenza tecnologica. In tutto questo, ovviamente, c'entra la globalizzazione, e la globalizzazione è fatta di un

ANDREA COLLI  
Direttore del  
Dipartimento di analisi  
delle politiche  
e management pubblico  
della Bocconi



libero e intenso commercio, reso possibile dalle opportunità offerte dalla tecnologia e dal sostegno delle istituzioni. Gli enormi sforzi che il governo cinese sta approfondendo nel progetto *One belt, one road* (Obor) sono accompagnati da una intensa attività diplomatica a livello internazionale. A Davos, di fronte a una platea per metà scioccata, e per metà sollevata, il presidente cinese Xi Jinping ha posto di buon grado sulle spalle di un paese ufficialmente ancora comunista, il ruolo di cavaliere bianco di una globalizzazione messa a repentaglio da un populismo rampante. La sensibilità storica, ovvero l'abilità di interpretare il presente alla luce del passato, può aiutare a comprendere meglio il presente, e la storia della turbolenta relazione tra Cina e Europa non fa eccezione. In primo luogo, è una relazione di vecchia data. Gli europei sono legati a una visione eurocentrica della storia del mondo; parte di ciò è la autocelebrazione epica delle esplorazioni e scoperte, nonché delle fantastiche innovazioni tecnologiche che le resero possibili. I toni trionfalistici sottostimano, però, il fatto che mentre l'Occidente disperatamente si dava da fare per raggiungere il favoloso Oriente, lo stesso non poteva dirsi per gli asiatici.

A parte il mitico (ma unico) episodio cinquecentesco dei viaggi dell'ammiraglio ed esploratore



Zheng He, non abbiamo praticamente alcuna evidenza di emuli cinesi di Colombo, Magellano, o Caboto, e nulla paragonabile alle varie Compagnie delle Indie che gli europei si inventarono nel tentativo di impadronirsi più facilmente delle ricchezze asiatiche. Al contrario, i cinesi erano fermamente convinti della propria superiorità. «Come può vedere da sé il vostro ambasciatore», scriveva il celeste imperatore Quian Long a Re Giorgio III nel 1793, «noi abbiamo tutto. A me non interessano oggetti strani e elaborati, e dei prodotti delle vostre fabbriche non me ne faccio nulla». Gli europei, invece, volevano a tutti i costi la Cina, ed erano pronti a tutto pur di averla.

In secondo luogo, gli europei riuscirono a soggiogare uno dei più antichi imperi della storia. Il modo che impiegavano fu astuto e orribile. Il tramite fu la droga, l'oppio, che gli inglesi esportavano dall'India e dalla Persia, un «commercio infame» che provocò la reazione cinese e sfociò in due guerre che l'Occidente vinse grazie alla superiorità tecnologica e al progressivo indebolimento politico dei celesti imperatori. La Cina fece il suo ingresso nella prima globalizzazione in una posizione periferica. Un tempo al centro del mondo, ora era ancor meno di una colonia; formalmente era infatti un impero orgoglioso, in realtà un protettorato europeo. Un trauma profondo, impossibile da dimenticare.

Terzo: alla luce di ciò, non sorprende che la rivoluzione Maoista sia stata anche un modo per liberarsi una volta per tutte della interferenza europea negli affari interni della Cina. Ferita nella propria autostima, la Cina si celò al resto del mondo, in un disperata ricerca di autosufficienza. Ma non era del tutto sola: nel 1954 fu proprio l'India, finalmente libera da una pluricentennale sottomissione all'Inghilterra, a sottoscrivere insieme alla Cina i «cinque principi di coesistenza pacifica», il primo tra i quali proclama il reciproco rispetto dell'integrità territoriale e della sovranità. Principi che spesso riecheggiano nell'approccio cinese alle relazioni internazionali: «Ciò che speriamo di creare è una grande famiglia che conviva armoniosamente», ha affermato il presidente cinese nel corso di un recente summit internazionale.

Da ultimo, quando alla fine degli anni Settanta la Cina ha deciso di riaprirsi al mondo, l'Occidente ha nuovamente risvegliato i propri appetiti. La ricchezza cinese però ora era la sua manodopera a basso costo, di cui gli europei, e non solo loro, avevano disperato bisogno. Stavolta però le cose sono andate diversamente. Non era più un impero debole e decadente, la Cina è oggi un paese che ha avviato un processo di rapida convergenza, disciplinato da una forte leadership politica.

Chi male si comporta, tende a dimenticare facilmente le proprie colpe. L'Europa ha dimenticato molto rapidamente le sue responsabilità. Ma la Cina ha buona memoria. Non è difficile leggere alla luce delle guerre dell'oppio l'approccio cauto che la Cina applica oggi alle proprie relazioni internazionali. La Cina sta mettendo a frutto al meglio, finalmente, le immense opportunità che le sono offerte dalle risorse che possiede. Per gli europei è invece tempo di tornare a studiare la storia, e avviare una riflessione sulla perdita della propria egemonia. ■

## Marco Tronchetti Provera



## Ecco perché il dialo





«L'attivismo internazionale delle imprese cinesi crea nuovi rapporti bilaterali nella cooperazione imprenditoriale. In tale scenario le imprese cinesi hanno la possibilità di accedere a competenze, gestionali e manifatturiere, che contribuiscono ad assicurare un futuro più sostenibile del paese». Ad esserne certo è **Marco Tronchetti Provera** grazie a un doppio osservatorio privilegiato: l'alunno Bocconi membro anche del cda dell'Università, è infatti sia ceo e vice presidente esecutivo di Pirelli (il cui socio di maggioranza è ChemChina) sia co presidente del Business Forum Italia - Cina. «Ovviamente», ci tiene a sottolineare Tronchetti Provera, «questo deve avvenire in un'ottica di reciprocità e tutelando le radici delle imprese italiane, come avvenuto nel nostro caso. Pirelli infatti è un'impresa con un socio di maggioranza cinese che, nell'affiancare i soci storici che vi hanno reinvestito, ha preservato l'italianità della sede e della ricerca, oltre che la continuità del management. Concretamente, quindi, non c'è stato nessun cambiamento significativo nei nostri uffici o nelle nostre fabbriche, se non una maggiore competitività a livello globale e maggiori opportunità grazie allo scambio di conoscenze e competenze».

→ **Il fatto che ChemChina sia di proprietà statale ha riflessi sull'operatività quotidiana? Questa crea diffidenza in Occidente?**

Non solo nel caso cinese una proprietà statale può indurre a pensare che ci sia un aggravio in termini di burocrazia e di tempi dei processi. Nella nostra esperienza questo non si è verificato né vi sono stati impatti sull'operatività quotidiana. Ovviamente si tratta di far incontrare due culture differenti fra loro, ma l'integrazione è possibile e proficua. La Cina ha una programmazione chiara e definita che si traduce in progetti di lungo periodo, realizzati attraverso un nuovo e ambizioso modello di relazioni internazionali. La capacità di guardare a quella parte di mondo deve certamente prevedere l'interlocuzione con un modello culturale differente. Allo stesso tempo è però utile comprendere quali sono le aree di opportunità che legano interessi reciproci consentendo lo sviluppo di una strategia win win. Una dimostrazione è l'interesse rivolto alle iniziative promosse dal Business Forum Italia Cina, organismo costituito sotto l'egida dei due governi per promuovere le relazioni economiche tra i due paesi. Le numerose collaborazioni avviate tra le aziende italiane e i gruppi di stato cinesi hanno portato benefici a tutte le parti coinvolte grazie alla complementarità degli obiettivi da raggiungere attraverso strategie comuni.

→ **Con quali obiettivi le imprese cinesi si avvicinano all'Italia e quelle italiane alla Cina?**

I momenti di confronto promossi dal Business Forum Italia Cina hanno registrato grande partecipazione e reciproca curiosità da parte delle aziende italiane e cinesi, a conferma della vivacità delle attuali relazioni economiche bilaterali. Il mondo cinese, sia a livello istituzionale che imprenditoriale, mostra una crescente attenzione verso settori quali il design, l'agroalimentare, l'aerospaziale, i servizi sanitari e la sostenibilità ambientale e il potenziale di cooperazione è molto ampio. L'ambizione del Business Forum Italia Cina è la creazione di una piattaforma per valorizzare le relazioni, trasformando le molte potenzialità presenti nell'asse Italia Cina in concrete collaborazioni imprenditoriali. Per questa ragione, anche grazie al co-presidente cinese del Forum, cioè il Chairman di Bank of China Tian Guoli, negli ultimi mesi abbiamo promosso molteplici appuntamenti volti alla valorizzazione di settori specifici. Ne sono stati esempio il *Financial Forum* tenutosi presso la sede Pirelli e il *China-Italy SME Trade and Investment Forum* tenutosi a Pechino e dedicato alle pmi. Entrambi hanno consentito di sviluppare le relazioni tra aziende italiane e cinesi, con risultati che spingono a continuare a consolidare il dialogo tra le nostre due culture ed economie.

→ **La crescita della Cina e la conseguente concorrenza economica, così come il fenomeno della globalizzazione in generale, tendono a essere vissuti, oggi in Occidente, come inevitabili, ma non particolarmente graditi. Quali ritiene siano, invece, i benefici per il nostro sistema?**

Non sono tra coloro che hanno una visione negativa della globalizzazione né tra chi la vede come fatalmente inevitabile. L'apertura dei confini fornisce e ha già fornito importanti opportunità di crescita e di scambio che, per esempio, hanno consentito nel tempo a un'azienda italiana come Pirelli di trasformarsi in una multinazionale prima e in un'azienda globale poi. È chiaro che si tratta di un fenomeno estremamente complesso, ma se vogliamo governarlo e non subirlo, penso che occorra capirlo e parteciparvi in un'ottica costruttiva. Elemento di preoccupazione è la perdita di ruolo degli organismi multilaterali che negli ultimi decenni hanno contribuito in modo determinante allo sviluppo globale. È vero che si sono creati squilibri, ma è altrettanto vero che centinaia di milioni di persone sono potute uscire dalla povertà grazie alla globalizzazione. Tornando alla Cina e al suo rapporto con l'Italia, è un paese che ha una grande complementarità economica e che lo rende un nostro naturale partner strategico. È essenziale interagire a livello globale valorizzando i punti di incontro offerti da un momento che vede la Cina proporsi a livello internazionale attraverso un modello di sviluppo basato sull'integrazione economica in un quadro di inclusività. La Belt and Road Initiative voluta dal presidente Xi Jinping ha proprio l'obiettivo di promuovere una piattaforma di cooperazione basata su opportunità di sviluppo congiunto in un'ottica win-win.

→ **L'impetuosa crescita economica della Cina si sta lentamente normalizzando e a fine maggio abbiamo assistito al primo taglio del rating del debito sovrano cinese in 28 anni. Questa evoluzione potrebbe influenzare le strategie delle imprese cinesi sui mercati esteri? È possibile un riposizionamento verso il mercato interno?**

Il governo cinese è fortemente impegnato in una ristrutturazione dell'economia che punta a riequilibrare i driver di sviluppo per ottenere una crescita più sostenibile. La Cina sta quindi proponendo un nuovo modello di crescita che affianca agli investimenti pubblici e alle esportazioni anche un deciso rilancio del mercato interno e quindi dei consumi. Per le sue dimensioni e i suoi tassi di crescita è un paese che darà un contributo sempre maggiore allo sviluppo dell'economia mondiale. Per questo è importante che l'Italia continui a impegnarsi per costruire una collaborazione sempre più sinergica anche con le imprese cinesi.

# go italo-cinese è un'opportunità per tutti



# L'impresa digitale cinese

*Da China mobile a Baidu, da Lenovo a Musical.ly: chi sono e dove arriveranno i big dell'high tech revolution*

di Elisabetta Marafioti @

**S**ono passati i tempi in cui si pensava alla Cina solo come alla fabbrica del mondo, la base produttiva per realizzare a basso costo prodotti in settori tradizionali prima e tecnologici poi. L'internazionalizzazione delle multinazionali cinesi, avvenuta anche e soprattutto nel settore tecnologico, ha contribuito a modificare tale percezione. L'acquisizione di Motorola da parte di Lenovo nel 2014 è stata solo una di una lunga serie di acquisizioni tecnologiche effettuate da aziende cinesi all'estero. China Mobile ha investito più di un miliardo di dollari in società di telecomunicazioni in Pakistan e in Thailandia; Lenovo ha speso 2,3 miliardi di dollari per acquisire il business dei server low-end Ibm negli Stati Uniti; Huawei ha acquistato l'85% della società di telecomunicazioni francese Alcatel-Lucent; Alibaba ha speso 220 milioni di dollari per una partecipazione del 20% nell'app video mobile Tango e ha partecipato ad un round di raccolta fondi di 250 milioni di dollari per Lyft, il servizio di trasporto automobilistico concorrente di Uber. A questa lista si aggiunge anche l'investimento di Baidu in Uber e l'apertura di un centro di ricerca e sviluppo nella Silicon Valley con un investimento di 300 milioni di dollari.

Le motivazioni che hanno spinto le aziende cinesi a incrementare di oltre 40 volte i loro investimenti esteri tecnologici sono molteplici: innanzitutto la ricerca di risorse che nel loro paese mancano, tra cui quelle naturali, le tecnologie avanzate e anche i forti sistemi giuridici e la tutela dei diritti di proprietà che riescono a trovare nei paesi avanzati. Le aziende cinesi con tecnologie all'avanguardia possono scegliere di sviluppare all'estero nuovi brevetti, per bypassare il lasco sistema cinese di tutela dei diritti di proprietà intellettuale. A ciò si aggiunge la forte disponibilità di riserve finanziarie da spendere all'estero, anche beneficiando degli effetti della crisi che ha reso più accessibili i target internazionali. Inoltre, dal 2010 il governo cinese ha progressivamente ridotto i vin-



ELISABETTA MARAFIOTI  
SDA Bocconi fellow  
e professore associato  
all'Università Bicocca  
di Milano, è alumna  
Bocconi dove insegna  
international business

coli agli investimenti esteri effettuati da parte delle imprese cinesi soprattutto di proprietà privata (gli investimenti esteri di imprese statali erano stati invece aperti dal 1999 con la *going out strategy*): una misura d'impatto se si considera che il 95% delle

aziende cinesi che hanno investito all'estero nei settori internet based sono private. Quando investono all'estero, le aziende tecnologiche cinesi acquisiscono partecipazioni nelle società straniere per accedere a nuovi mercati, assorbire tecnologie utili, capacità o personale di talento, o semplicemente per diversificare i loro portafogli di investimento. In molti casi, partendo da un mercato molto competitivo adattano all'estero i loro prodotti per conquistare i mercati locali e la loro espansione infatti riguarda sia mercati sviluppati sia in via di sviluppo. Nel 2012, Tencent, internet media company cinese, ha investito 63,7 milioni di dollari in KakaoTalk, un'applicazione di messaggistica mobile coreana. A differenza di molte aziende di telefonia mobile, KakaoTalk ha sviluppato con successo strategie di monetizzazione che includono l'offerta di emoticon e giochi, funzionalità che sono già state introdotte nella chat mobile di Tencent, WeChat. Le acquisizioni di so-

## WEIQI LI, STUDENTE PHD All'estero per importare modelli di governance ed esportare Shenzhen



«Le imprese cinesi sono piuttosto motivate ad andare all'estero per acquisire una migliore esperienza manageriale in materia di governance aziendale e promozione del brand. L'internazionalizzazione, inoltre, è stimolata da un desiderio di riscatto: la storia coloniale è una memoria triste per ogni cinese e oggi il paese è desideroso di recuperare il riconoscimento da parte delle economie sviluppate. Nel confronto rispetto alla gestione aziendale europea, emerge un evidente gap culturale che riguarda soprattutto la relazione con i capi: in Occidente i dipendenti possono chiamare il proprio boss per nome, esprimere naturalmente la propria opinione, avanzare un parere contrario rispetto ai superiori. Questo non accade in Cina, dove i leader si affidano quasi unicamente alla propria visione e giudizio. Dal canto proprio, però, la Cina può esportare l'eccellenza del modello Shenzhen in cui l'innovazione parte dall'osservazione della domanda del mercato e non da un approccio tradizionale, basato unicamente sulla ricerca».



## Vi spiego perché Tencent ha scelto l'Italia per conquistare l'Europa

Quando, nel 2014, **Andrea Ghizzoni**, laureato Bocconi, fu chiamato a sviluppare in Europa il business di Tencent, colosso cinese delle telecomunicazioni, era il primo dipendente della holding sul continente e uno tra i pochissimi manager europei di multinazionali cinesi delle tecnologie. Oggi il panorama è cambiato, e anche Ghizzoni, forse, si sente meno solo... «Sì, in effetti qualche volta, magari in aeroporto o a qualche convegno, mi capita di incontrare un collega, o qualcuno che lavora per aziende cinesi in Europa. Prima non mi capitava mai», ride Ghizzoni, 38 anni, Tencent European director. «Quello che noto, però, è che le aziende cinesi in Europa e in Italia non fanno sistema. Forse anche perché non c'è molto in comune tra chi è in Italia per vendere merci cinesi agli italiani e chi, come Tencent, è in Italia per portare il Made in Italy ai clienti cinesi».

→ **Quando siete sbarcati in Italia in molti hanno creduto che l'obiettivo fosse esporre WeChat. I risultati dicono che non è successo...**

Dalla prospettiva del consumatore italiano non siamo cresciuti, ma oggi è chiaro a tutti che non è questo il nostro scopo. Non ci interessa convertire gli italiani a lasciare WhatsApp o altri servizi di messaggistica. Essere nuovi, diversi, e per giunta

cinesi, in Europa non aiuta e inoltre quelle relative all'uso dei social o delle app sono abitudini difficili da sradicare. Noi però puntiamo alle aziende e a portare il loro business sulle nostre piattaforme. In questo senso siamo molto soddisfatti della crescita.

→ **Che cosa offrite alle aziende?**

Nei nostri incontri con le imprese italiane facciamo leva sull'enorme user base, ma anche sulla tecnologia del nostro ecosistema. WeChat in Cina vince perché è Internet, è il portale d'accesso per una serie di servizi che oltre alla chat offrono social, edicole digitali, game store, app, telefonia, multimedia, servizi di pagamento... La strategia di



Tencent è a lungo termine e prevede di montare anche in Europa tutto questo ecosistema, come per altro stanno facendo Facebook o Google...

→ **Perché l'espansione in Europa è iniziata dall'Italia?**

L'Italia ha molti asset: il turismo, la vocazione manifatturiera, il brand made in Italy, molte location di fama mondiale. È un mercato piccolo ma ricco di brand forti e in questa concentrazione il business poteva crescere più rapidamente. Per questo è stata scelta come testa di ponte per l'Europa e Milano è stata scelta come sede dell'hub europeo. Attualmente nella nuova sede di Porta Vittoria siamo una ventina, due persone sono in un ufficio a Londra e ab-

biamo in programma un prossimo sbocco in Francia o in Benelux. Entro un anno contiamo di raddoppiare il personale nel continente.

→ **Quali le difficoltà nel confrontarsi con il sistema delle imprese italiane?**

La particolarità dell'Italia è che ci sono molte aziende medio-piccole, tante ancora in mano agli imprenditori, che gestiscono brand anche importanti con la propria filosofia ma senza troppa organizzazione, soprattutto per quanto riguarda l'export. Nella maggior parte dei casi, di fronte alla consapevolezza delle difficoltà, queste aziende decidono di affidarsi a un distributore sul territorio, accettando di avere meno utili e di perdere il controllo su una parte della propria produzione. Con WeChat invece le redini di tutto il processo le tiene sempre l'azienda.

→ **È difficile reperire risorse preparate per lavorare in un'azienda cinese?**

È difficile trovare persone che parlino bene cinese, questo sì. Anche perché è difficile trovare bravi maestri, cioè persone cinesi che parlino un bel cinese, qui in Italia. Se a questo si somma il fatto che scarseggiano anche i giovani che abbiano una forte propensione internazionale, si capisce perché è complicato sostenere l'idea di creare un hub italiano per tutta l'Europa. L'aspetto che più mi incoraggia, però, è che il mondo delle startup ha molto appeal sui giovani, anche su quelli più qualificati, che una volta sarebbero andati dritti a bussare alle porte della consulenza. Oggi lavorare in questo settore è cool!

cietà di gaming estere da parte di Tencent come Riot Games e Epic Games hanno consentito all'azienda di comprare alcuni titoli che hanno grande successo in Usa e che potevano essere introdotti nel mercato domestico con alcuni adattamenti. L'acquisto di una partecipazione nella società finlandese IndoorAtlas suggerisce che anche Baidu è interessata a studiare all'estero. IndoorAtlas fa un prodotto mobile all'avanguardia che consente di mappare e navigare negli spazi interni trovando oggetti e persone. La tecnologia avrebbe grande potenziale per Baidu, che controlla circa l'80 per cento del mercato della ricerca mobile in Cina e poco più della metà del mercato delle mappe mobili. E tale tendenza può essere considerata come uno dei tanti passi che gli investitori cinesi all'estero stanno compiendo per consentire alla Cina di correre nell'innovazione tecnologica e digital più velocemente degli Usa. Caso emblematico è quello di Musical.ly. Cinese, valutata circa 500 milioni di dollari, è una delle applicazioni più alla moda tra oltre 100 milioni di giovani occidentali e si ritiene che l'azienda possa diventare Instagram per i video musicali. Gli adolescenti vi condividono brevi video in cui sincronizzano le labbra con canzoni popolari. Molti resteranno sorpresi apprendendo che l'applicazione è gestita da ingegneri cinesi, che lavorano 24 ore al giorno in un



LA RIVISTA

### Benvenuti in Cina dagli alunni Bocconi

Chi sono i Marco Polo di oggi? Una domanda che *viaSarfatti25* ha affrontato a marzo 2016, discutendo del rapporto che lega gli italiani e la Cina, di come i nostri connazionali vedono il paese e di come, a loro volta, sono considerati dai cinesi. In quell'occasione, oltre all'opinione di tre docenti Bocconi, avevamo chiesto a dieci alunni di raccontarci la loro esperienza in Cina attraverso gli elementi della loro vita professionale e quotidiana. Buona lettura.



ufficio a Shanghai. Ma la sorpresa più grande è che il successo internazionale segue un vero flop in Cina dove, a differenza dei loro coetanei occidentali, gli studenti non hanno tempo libero dopo le 15,00 per poter sperimentare i social. Può essere questo il primo segnale della conquista internazionale da parte dei media player cinesi? ■



## Quando Jack Ma (Alibaba) mi disse «Take your time»

*Take your time.* Con questo incoraggiamento il fondatore di Alibaba, Jack Ma, investiva due anni fa **Rodrigo Cipriani Foresio**, laureato Bocconi, del compito di sviluppare la divisione italiana del network cinese. «Fu una rassicurazione, seguita da una dichiarazione di intenti molto chiara», ricorda il manager, 53 anni, oggi managing director Alibaba Group per il Sud Europa. «Noi saremo in Italia almeno per i prossimi 25/30 anni, mi disse, perciò costruisci una base solida, prenditi il tempo per fare le cose bene. In quel momento ho capito cosa si intende quando si parla della capacità di visione e pianificazione delle aziende cinesi. Nell'head quarter di Hangzhou non è raro che ci siano riunioni sullo sviluppo a 20 o a 30 anni».

### → E dopo questi primi 18 mesi in Italia?

Bilancio molto positivo. Abbiamo una sede nel cuore di Milano, dove lavora uno staff di 11 persone. Il compito principale che mi era stato assegnato era di portare aziende e brand italiani sulle nostre piattaforme di e-commerce per raggiungere i 454 milioni di consumatori cinesi collegati. In questi mesi abbiamo aperto più di 60 store, più di tutto il resto d'Europa. Abbiamo appena inaugurato la parte italiana di Alibaba.com, piattaforma per il B2B worldwide, la più grande al mondo, che mette in contatto circa 100 milioni di buyer con 2 milioni di supplier in 190 paesi del mondo.

### → Tra gli obiettivi c'è anche quello di inserire Alibaba tra i luoghi dello shopping online dei consumatori italiani?

Non è tra le nostre mission. Noi dobbiamo anzi-

tutto spiegare alle aziende italiane la filosofia e l'ecosistema di Alibaba che è molto articolato. E da qui lavorare per definire la strategia per valorizzare i loro marchi. Sul nostro marketplace viaggiano circa 1,2 miliardi di prodotti, o sai ricavarti una nicchia di notorietà o, anche se il mercato cinese è un'opportunità, scompari.

### → Come rispondono le imprese italiane?

C'è interesse, l'opportunità è abnorme. L'Italia è un paese esportatore, il secondo dopo la Germania in Europa. È vero che su 225 mila aziende che esportano, il 40 per cento ha come destinazione un paese solo, ma il dato che lascia pensare è che dall'Italia si esporta più in Svizzera e in Belgio che in Cina. La differenza è che per vendere in Cina ci sono delle oggettive difficoltà e occorre essere preparati per affrontare questa complessità. Purtroppo devo riscontrare che è difficile trovare tra gli interlocutori italiani manager preparati, con alle spalle business plan a medio-lungo termine. Tanti si immaginano di cominciare oggi e guadagnare domani, magari anche senza un'esperienza di e-commerce.

### → Quali sono le caratteristiche che deve avere un marchio per farsi apprezzare?

Ci vuole un progetto mirato a far crescere la domanda in Cina. Il business di Alibaba non è aprire store, è vendere. Alibaba guadagna una commis-

sione sul buon fine della vendita. Anche per questo su Alibaba non ci si può iscrivere, si può solo essere invitati. Tra le informazioni che ci scambiamo con la Cina molte ri-

guardano i brand che là sono più desiderati, e non è detto che questo corrisponda alla nostra percezione. Tempo fa, per esempio, ci hanno segnalato da Hangzhou che c'era grande interesse per i prodotti di Chiara Ferragni. E alla fine abbiamo aperto lo store con lei prima che con tanti altri brand della moda.



### → In che misura, per Alibaba, si può parlare di investimenti in Italia?

I nostri sono tutti, indirettamente, investimenti che dovrebbero produrre benefici alle aziende italiane. Il servizio che potrebbe generare il maggiore indotto, però, è Alipay, la piattaforma per i pagamenti da smartphone. È un'operazione win win, a costo quasi zero, che permette ai consumatori cinesi di spendere più soldi in Italia. Il turista cinese non usa la carta di credito, è abituato a pagare con il cellulare perché Alipay ce l'hanno già 500 milioni di cinesi, e quando va all'estero non può portarsi troppo cash. Poter pagare con Alipay ha dunque un vantaggio immediato. Prima dell'estate quasi 3 mila negozi e punti vendita in Italia saranno abilitati a questo strumento ma mi auguro per il sistema italiano che la diffusione sia esponenziale.



IL LAB

## In SDA Bocconi per conoscere la Cina

Far emergere e promuovere iniziative di studio, ricerca, sviluppo e confronto tra studenti, imprese, docenti e ricercatori sul tema delle prospettive economiche ed imprenditoriali in Cina: è il China Lab di SDA Bocconi, coordinato da **Fabrizio Perretti**.





# La strategia del pallone

*Economia, management e visione politica:  
il calcio per la Cina è un affare che non ha confini  
E che vuol dire anche turismo e più consumi*

di Dino Ruta @

Il passaggio di proprietà in mani cinesi delle due squadre di calcio milanesi, Inter e Milan, ha suscitato molte reazioni sia sotto il profilo sportivo che quello economico. Può sembrare un caso, ma non lo è. Anzi è un chiaro disegno strategico di natura politica che la Cina sta sviluppando nel calcio in quanto è lo sport più popolare al mondo.

Il governo cinese ha dichiarato di voler creare un'industria sportiva di 813 miliardi di dollari entro il 2025, attraverso l'investimento all'estero in club e società di servizi specializzate, attraverso il trasferimento in Cina di giocatori campioni (come Tevez e Lavezzi) e allenatori di successo (come Lippi) per la crescita del campionato di calcio nazionale (Chinese Super League), e in ultimo attraverso lo sviluppo del mercato cinese tra tifosi e aziende. Il piano economico cinese, in modo lungimirante, non punta solo al professionismo, ma intende investire sulla dimensione amatoriale prevedendo di dotare il paese di un campo di calcio ogni 10.000 cinesi entro il 2030. Ogni cinese sarà portato a giocare di più a calcio, a vedere più calcio e quindi a consumare di più.

La volontà politica trova immediata disponibilità nei grandi imprenditori cinesi che stanno acquistando all'estero



DINO RUTA  
Associate Professor SDA  
Bocconi, è direttore  
scientifico  
dell'International Master  
in Management, Law and  
Humanities of Sport (FIFA  
Master), responsabile  
dello Sport Knowledge  
Center e coordinatore dei  
percorsi di Sport  
Manager e HR Leader

quote di minoranza o di maggioranza di club importanti, nei campionati inglesi, francesi, italiani e spagnoli. Mentre la regola tedesca che obbliga la proprietà dei club ai tifosi per il 50 + 1 per cento, previene per il momento l'effetto Cina nella Bundesliga. Alcuni esempi di rilievo internazionale sono: aprile 2015, Dalian Wanda Group acquista il 20 per cento dell'Atletico Madrid (Spagna) e sostiene lo sviluppo del club che a settembre giocherà la prima partita nel nuovo stadio denominato Wanda Metropolitano; agosto 2016, IDG Capital Partners acquista il 20 per cento dell'Olympique Lyonnais (Francia); maggio 2016, Recon Group acquista l'Aston Villa (UK); giugno 2016, il gigante Suning acquisisce la maggioranza dell'Inter, mentre a luglio 2016 il Milan viene ceduto a un consorzio cinese che completerà il deal a marzo del 2017.

La strategia cinese, tuttavia, non si limita solo ai club. Nel febbraio 2015 Dalian Wanda Group annuncia l'acquisizione di Infront Sports & Media per 1,2 miliardi di dol-



## YUXI WANG, STUDENTE PHD

### La retorica della leadership

«La Cina è un paese emergente e per mancanza di esperienze pregresse significative, di un benchmark e di un modello interno consolidato a cui fare riferimento, il processo decisionale della leadership locale è caratterizzato da un'evidente arbitrarietà. Inoltre, essere manager o imprenditore

in Cina comporta un grande senso di responsabilità poiché, culturalmente, il bene collettivo spesso prevale su quello individuale. Un altro aspetto che caratterizza la leadership cinese è la retorica che accompagna la comunicazione: i discorsi di chi ricopre ruoli al vertice sono spesso vaghi e privi di qualsiasi informazione concreta, lo scambio dialettico è un passatempo che consente di creare una buona armonia fra le parti, a favore di eventuali future negoziazioni. I cinesi tendono a credere al guanxi, ossia a tutta quella trama di profondi rapporti sociali costruiti sulla condivisione di esperienze e di tempo libero. Su questo tipo di relazione si definiscono i pilastri del successo negli affari».

## YINGDONG LIN, STUDENTE PHD

### Tra innovazione e Stato

«La crisi finanziaria ha portato un rallentamento anche nella società cinese: imprenditori e manager hanno iniziato a essere più prudenti negli investimenti e a fare scelte che minimizzassero i rischi. In tale situazione di incertezza globale, il governo ha messo in cir-

colazione una grande quantità di liquidità cosicché l'economia non si fermasse e potesse continuare a stimolare l'innovazione in corso. Il successo delle nuove aziende locali, infatti, è basato sulla combinazione di innovazione e disponibilità di talento manageriale, resa possibile dal fatto che molti dei giovani top manager cinesi hanno avuto un'esperienza formativa all'estero. L'innovazione porta con sé anche una buona dose di rischio che, invece, il sistema d'impresa italiano, basato sulla conduzione familiare, conosce di rado: in Italia, infatti, le aziende non devono preoccuparsi di raggiungere profitti più alti rispetto alle loro capacità. Si definiscono così due binomi: innovazione e rischio, stabilità e tradizionalismo».





## XING KELLY CHEN, PROFESSORE

## Le ragioni (e il successo) dell'espansione

Esperta di corporate governance, international business e strategie dei mercati emergenti, Xing Kelly Chen è assistant professor nel Dipartimento di Management e tecnologia della Bocconi.

→ *Riguardo alle strategie aziendali, qual è la differenza più evidente fra la Cina e le economie dell'Occidente?*

Nei paesi sviluppati esistono intermediari molto efficienti che hanno il compito di indirizzare il business, c'è un sistema di regolamentazione articolato e una legislatura solida in termini di contrattualistica. In Cina, invece, manca quasi totalmente questo genere d'infrastrutture: non esistono figure in grado di selezionare i talenti, non esistono società di ricerca in grado di identificare i target di consumatori. Così, gli imprenditori risolvono ogni sfida da soli: questo li porta a formare business group di confronto.

→ *Corporate governance, come si comporta la Cina?*

Tende a riprodurre il modello americano, ossia ad applicare un approccio top-down, puntando su board director indipendenti e quotazione in Borsa. Questo sistema, però, prevede una serie di competenze che la Cina deve ancora sviluppare.

→ *I manager e gli imprenditori cinesi che cosa possono imparare dall'esperienza occidentale?*

La responsabilità sociale d'impresa e la contrattualistica. In Europa e Usa le aziende non sono interessate solamente al profitto ma hanno messo i temi della sostenibilità in cima alla scala di valori. Questo dovrebbe essere il trend e il goal di ogni paese, non solo delle economie sviluppate: la Cina fa parte della comunità globale e non può ignorare questi temi. Gli imprenditori e i manager cinesi spesso rimangono scioccati da quanto siamo lunghi e articolati i contratti che vengono stipulati in Occidente. In Cina, infatti, gli affari sono basati sul rapporto umano e sulla parola, con una certa tendenza alla flessibilità: ogni partnership può essere rivista quando gli attori coinvolti non traggono benefici.

→ *Che cosa può insegnare la Cina all'Occidente?*

L'innovazione. Quella cinese è un'economia che subisce trasformazioni repentine e gli imprenditori si trovano a investire il loro denaro senza aver il tempo di fare previsioni accurate, così imparano a essere grandi osservatori e a individuare velocemente le opportunità. Fra queste, sicuramente ci sono i settori del real estate, turismo, sport, intrattenimento e le startup: a Londra, nel distretto di Canary Wharf, per esempio, è stata aperta la sede di Cocoon, il primo incubatore cinese in Europa.

→ *E dal punto di vista dell'M&A?*

Per rispondere, cito la storia di Wang Jianlin, il chairman di Wanda Group, il quale sostiene che la chiave del successo di un'acquisizione fuori dai confini nazionali sia quella di conservare la gestione originaria, valorizzando i manager locali, per motivarli a migliorare le loro prestazioni.

→ *Perché gli imprenditori cinesi guardano all'estero?*

Per due ragioni. Da un lato, la crisi economica ha determinato il crollo dei prezzi delle aziende europee; dall'altro, le imprese cinesi hanno una grande disponibilità di cash da investire. In fondo, si tratta di una diversificazione geografica il cui scopo non è quello di spostare il rischio da un paese all'altro, ma di ridurlo complessivamente a livello aziendale. In ogni paese può verificarsi una crisi, ma è improbabile che tutti i mercati affrontino un default nello stesso momento.



lari, la principale società di gestione di diritti media sportivi al mondo. E altre società, compresa Suning Sports, acquisiscono i diritti media di importanti campionati ed eventi televisivi per distribuirli in Cina a un potenziale mercato di tifosi dai numeri impressionanti.

Il calcio rappresenta un modo per dimostrare il soft power cinese, migliorare le voci del turismo e i legami d'affari per aziende cinesi che vogliono conquistare l'occidente. Chi diventa proprietario di un club europeo entra immediatamente nella rete internazionale delle persone che contano. In questo scenario però vi è un nodo da sciogliere: la sfida manageriale. Soprattutto per le acquisizioni di club, è giusto chiedersi se questi investimenti avranno una pura natura finanziaria oppure se vi è anche il desiderio di un coinvolgimento operativo. È una sfida che in Europa è stata avviata dalla Qatar Sports Investments con l'acquisto del Psg (Parigi) e dallo Sceicco Mansour di Abu Dhabi con il Manchester City, con risultati sportivi inferiori alle aspettative se si considerano i denari investiti.



## IL LIBRO

## Perché il capitalismo rosso è sbarcato in Italia

Sono 20 anni che la Cina sta cambiando il mondo con le sue produzioni e le sue imprese. «È un bene?», si chiede **Andrea Goldstein**, managing director Nomisma, in *Capitalismo rosso. Gli investimenti cinesi in Italia* (Egea 2016; 204 pagg.; 17 euro; 8,99 epub). Secondo molti è un rischio, spiega, perché gli orientali sono interessati a know how e marchi per trasferire in Cina la produzione. Secondo altri un'opportunità, perché i loro investimenti aprono prospettive di crescita sul mercato cinese.





## Così da Pechino aiuto le imprese cinesi ad acquisire competenze

La crescita degli investimenti all'estero delle imprese cinesi non si ferma: cosa cercano e come si muovono? Ci spiega tutto **Emanuele C. Francia**, una laurea in Bocconi in Economia aziendale e un Mba in SDA Bocconi, che dal 2009 lavora a Pechino presso Alpk Management Consulting Group, una delle principali società cinesi di consulenza, dove segue le aziende cinesi che si apprestano ad espandersi all'estero. Francia svolge anche ricerca sulla corporate governance alla Tsinghua University ed è docente presso Cau- Icb China Agricultural University a Pechino.

→ **Secondo Baker McKenzie gli investimenti cinesi negli Usa e Europa nel 2016 hanno raggiunto la cifra record di 94 miliardi di dollari. Com'è cambiato l'approccio delle imprese cinesi?**

Più che strategico, c'è stato un cambiamento negli obiettivi e nell'approccio organizzativo. Soprattutto da parte delle Soe, State-owned enterprises, ovvero la maggioranza delle grandi imprese cinesi, sottoposte a un processo di riforma per renderle più efficienti e portarle a guardare anche oltre i confini.

→ **Qual è la strategia delle imprese cinesi quando guardano all'estero?**

Si muovono con un approccio sistemico, in sintonia con governo e istituzioni. Poi, quando ac-

quisiscono, prediligono un controllo maggioritario e armonico, non invasivo. L'ingresso di un'impresa cinese spesso desta la preoccupazione che si voglia spogliare la natura e il brand dell'azienda acquisita ma le imprese cinesi vogliono fare leva e tesoro sulle eccellenze di chi acquisiscono. Come nel 2008 quando Cifa, impresa italiana di macchinari, fu acquisita da Zomlion, gruppo statale, ma con partecipazione



di private equity, la prima e più importante acquisizione da parte di gruppi cinesi in Europa. Questa acquisizione è diventata un'Harvard Business Case sulla creazione di valore. La stessa Chemchina, socio di maggioranza di Pirelli dal 2015, nel 2011 ac-

quistò un'importante impresa israeliana del settore agrochimico, Mai, esaltandone successivamente il valore e rendendola capogruppo di un ombrello di imprese cinesi, ottimizzando l'organizzazione con le best practice israeliane.

→ **E che cosa cercano?**

Quando un'impresa cinese compra all'estero, persegue sinergie comuni a molti M&A, fra cui il cross-leverage di tecnologia, l'opportunità di introdurre un prodotto premium nel mercato ci-

nese e di diffondere prodotti realizzati in Cina nei mercati presidiati dall'impresa target. Non vi è dunque un impoverimento produttivo o perdita di competenza e posti di lavoro. L'impresa acquisita mantiene il controllo dell'alta gamma, spesso anche ampliando la capacità produttiva. L'impresa cinese vuole in primis acquisire competenze e conoscenze, dal marketing alla forza del brand, vuole imparare dalle best practice estere in termini di organizzazione e corporate governance. Infine, punta a sviluppare partnership e cooperazioni internazionali. Per le Soe, le M&A rappresentano una chance per comprendere come operano i benchmark mondiali del settore.

→ **Quali settori e quali aree geografiche interessano maggiormente?**

Le imprese cinesi guardano un po' a tutti i settori, dall'automotive all'high-tech ai servizi finanziari, ma sicuramente la nuova frontiera è il Green Tech. Gli Usa e l'Europa rimangono gli obiettivi principali per questo tipo di operazioni, ma le imprese cinesi guardano ovunque: a cominciare da Israele e dall'Est Europa. Si è parlato molto dei tentativi del governo cinese di tenere sotto controllo gli investimenti all'estero. Sicuramente le imprese cinesi sono ora soggette a maggiori vincoli e a normative più stringenti, d'altronde il sistema cinese è il socialismo di mercato e anche le attività internazionali sono viste in senso coordinato. Ma le attività oltreconfine non si arresteranno, anzi.

Fare calcio non è impossibile, ma non è neanche così semplice e non è chiaramente solo una questione di soldi. La riflessione ci conduce quindi al modello organizzativo che le proprietà cinesi vorranno adottare per i loro investimenti. In tutte le industrie ad alto tasso di intangibilità (e lo sport è una di queste) il trasferimento di know-how non è codificato e avviene prevalentemente tramite contatto personale. Occorre quindi pazienza e team internazionali altamente coesi che nel tempo renderanno i cinesi esperti

vincenti di calcio. Quando la Cina organizzerà e vincerà la Coppa del mondo di calcio con un allenatore cinese allora potremo dire che questo percorso avrà raggiunto i propri frutti e che lo sport, come spesso accade, sarà stato fautore di un percorso unico nel suo genere di integrazione culturale ed economica. La Cina nel calcio poteva sembrare un discorso sportivo, in realtà è un tema manageriale ed economico come spesso ormai è consuetudine quando si parla di sport internazionale. ■

### ZIJIAN WANG, STUDENTE PHD/ I nostri manager? Meno conservatori, più creativi e disposti a rischiare



«I manager italiani e, in generale, europei sono molto più conservatori rispetto a quelli cinesi. Questo potrebbe essere la conseguenza del fatto che le imprese dei mercati sviluppati devono garantire performance di business a lungo termine, così come devono confrontarsi con un sistema di tutela sociale e del lavoratore piuttosto strutturato. Gli imprenditori cinesi, invece, si muovono in un vuoto istituzionale che consente loro di essere più creativi rispetto al modello di business da applicare, prendendosi il rischio tipico di chi sperimenta. Una tale tendenza all'innovazione è anche determinata dalla straordinaria crescita del mercato cinese, da un sistema sociale non necessariamente garantito e dall'ampia fascia di giovani appartenenti alla middle class che per loro stessa natura hanno una mentalità cutting-edge. L'argomentazione più convincente di tale tesi è data dal successo dei pagamenti contactless (Alipay, Wechat Pay App), agevolati anche da un sistema bancario e burocratico che ne favorisce lo sviluppo».





# La lunga ombra della guerra sull'Europa dell'est

*Le conseguenze sul capitale umano in numero di morti e migrazioni forzate hanno bloccato le economie dei paesi oltre cortina. Il secondo conflitto mondiale, più ancora del socialismo, la principale causa del forte squilibrio tra est e ovest*

di Tamas Vonyo @



Il mezzo secolo successivo al 1945 è stata l'era caratterizzata dalle maggiori trasformazioni nella storia dell'est Europa. Un periodo unico e paradossale: il solo, nei tempi moderni, in cui l'Europa dell'est e quella dell'ovest abbiano in sostanza seguito cammini di sviluppo differenti con strategie radicalmente diverse. L'era post-bellica ha portato allo stesso tempo una crescita e una modernizzazione sociale senza precedenti ma anche un relativo declino economico. Mai, prima del 1945, l'est Europa aveva elevato così rapidamente il suo potenziale produttivo e i suoi standard di vita, e, ciò nonostante, non solo non è riuscita a raggiungere le economie dell'ovest, ma ne è rimasta dietro. Dalla fine degli anni Novanta abbiamo registrato una certa convergenza tra il nucleo dell'ovest e la periferia dell'est Europa, ma la convergenza sia del reddito pro-capite sia della produttività è ben lungi dall'essere completa ed è rallentata notevolmente dopo il 2008. La transizione all'economia di mercato e alla democrazia liberale non è stata un successo inequivocabile e siamo stati testimoni di pericolose inversioni di rotta in queste dinamiche di transizione.

Ma in che misura questi problemi rappresentano la cattiva eredità del socialismo di stato o degli shock storici precedenti? Questa domanda è stata l'oggetto della mia ricerca sulla crescita post-bellica in Europa e sulle performance di sviluppo delle economie ex-socialiste. Se le conseguenze della seconda guerra mondiale sono state catastrofiche ovunque, nell'est Europa sono state apocalittiche. Le ostilità sul fronte bellico dell'est hanno provocato un'inimmaginabile distruzione. Le battaglie più devastanti della storia militare globale sono state combattute negli anni Quaranta nella linea di terra che si estende tra Berlino e Stalingrado. Migliaia di città sono state cancellate dalla faccia della terra e le infrastrutture di trasporto hanno subito danni apparentemente irreparabili. La divisione della Germania e la guerra fredda hanno sciolto i legami di input-output tra i mercati regionali. In diversi paesi la produzione industriale è crollata, a fine '45, a livelli che erano già stati superati a inizio del ventesimo secolo.



**TAMAS VONYO**  
Assistant professor  
del Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico  
della Bocconi,  
insegna storia economica

Ma la peggiore conseguenza della guerra è stata l'enorme perdita in risorse umane. Nel conflitto sono morti quaranta milioni di europei dell'est, inclusi cinque dei sei milioni di ebrei morti nell'Olocausto. Altri milioni sono emigrati, fuggendo dall'avanzata dell'armata sovietica o abbandonando la propria terra quando i partiti comunisti sono andati al potere. L'espulsione di 15 milioni di persone di etnia tedesca dall'Europa centrale e da quella dell'est dopo il 1945 e i trasferimenti forzati di popolazioni hanno aumentato questo esodo. Tali ondate migratorie hanno contato poco nella storia economica dell'Europa dell'est, ma il loro impatto, congiunto a quello della perdita di vite umane dovuta alla guerra, è stato monumentale. Ungheria, Romania e Jugoslavia non hanno registrato crescita della popolazione tra il 1939 e il 1950. La Cecoslovacchia e la Polonia non si sono riprese dallo shock di quel periodo prima degli anni Sessanta. La guerra ha lasciato dietro di sé una quantità di asset industriali e commerciali senza proprietari e senza know-how imprenditoriale per renderli operativi.

La mia recente ricerca ha valutato la performance della crescita dell'Europa dell'est a partire dal 1945 alla luce di questi eccezionali fatti storici. Le evidenze che ne emergono suggeriscono che le eredità della guerra hanno contrastato la ricostruzione e il conseguente progresso economico tanto quanto, se non più, del socialismo. Contrariamente all'idea comune, le economie pianificate hanno investito in capitale umano e fisico una percentuale molto più piccola delle proprie entrate rispetto alle economie delle nazioni occidentali dalla crescita più veloce, proprio a causa delle restrizioni dovute alla guerra e alle condizioni che questa si è lasciata dietro. Quando infine i governi socialisti sono riusciti ad aumentare i loro investimenti, l'est Europa è stato colpito da nuove calamità: lo shock petrolifero degli anni Settanta e le crisi del debito sovrano che ne è seguita, che hanno fatto precipitare gli investimenti e hanno finito per minare la legittimità economica del comunismo. Le conseguenze per le economie in transizione sono state strutture produttive datate, competenze tecniche insufficienti e competenze lavorative inadeguate, che hanno limitato la possibilità della regione di recuperare, anche nel contesto dell'integrazione europea e dei vasti trasferimenti di capitali e tecnologie ricevuti a partire dagli anni Novanta.

L'ombra lunga della guerra trascende l'economia. La reazione recentemente espressa dai governi dell'Europa centrale all'immigrazione forzata possono aver causato giusta indignazione, ma soprattutto evidenziano l'eredità di omogeneizzazione etnica che la guerra e l'ordine post-bellico hanno imposto alla regione e i ricordi terribili che la guerra ha lasciato. Allo stesso modo, la risposta autoritaria alla crisi economica di diversi nuovi stati membri dell'Ue negli anni recenti e lo sconcertante sostegno di vaste maggioranze di elettori a tale risposta non sorprende del tutto lo storico che abbia studiato la risposta politica alle sfide ancora più grandi del dopoguerra. ■



IL PAPER

## Un'eredità lunga quarant'anni

Tamas Vonyo, storico dell'economia in Bocconi, ha pubblicato su *Economic History review* il suo studio dal titolo *War and socialism: why Eastern Europe fell behind between 1950 and 1989*.





*Già nel Principe Machiavelli sottolineava rischi e difficoltà del cambiamento. Ma per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 è un processo inevitabile e deve essere inter-organizzativo, condiviso e con una forte leadership*

di Greta Nasi @

## Il puzzle globale del change management

**S**i dice spesso che l'unica certezza nelle organizzazioni internazionali sia l'incertezza. Più che mai, le organizzazioni internazionali si trovano oggi a dover affrontare un contesto di crescente complessità sia interna che esterna. Con riferimento alla dimensione interna, si riscontra una sostanziale difficoltà di tali organizzazioni di interpretare in modo proattivo l'ambiente in cui operano, oltre che di individuare e attuare modifiche significative volte a rispondere in modo efficace alle esigenze dei diversi stakeholder. Nel contempo, guardando al contesto esterno, nell'ultimo decennio il ritmo di cambiamento imposto alle organizzazioni è aumentato in modo significativo portando a cambiamenti spesso non governati, bensì generati da fattori esterni e da un approccio reattivo, anziché proattivo, che ha impedito innovazioni sostanziali e ha aumentato la difficoltà nella implementazione efficace dei percorsi di riforma, generando così aspettative negative nonché la resistenza crescente a processi di cambiamento di tipo top-down. Tale resistenza si sostanzia in una mancanza di volontà personale e organizzativa di cambiamento, risultando spesso in un insufficiente adeguamento dei nuovi strumenti di management alle specificità delle



GRETA NASI  
Professore associato  
presso il Dipartimento  
di analisi delle politiche  
e management pubblico  
della Bocconi

organizzazioni internazionali e in una mancata comunicazione efficace.

Questa dinamica non rappresenta una novità rispetto al passato. Già all'inizio del XVI secolo Niccolò Machiavelli comprese chiaramente il problema del cambiamento. Ne *Il Principe*, egli sottolineava le medesime difficoltà e rischi collegati all'attuazione del cambiamento: resistenza a esso e mancanza di impegno nel renderlo effettivo.

I percorsi di change management, ovvero gestione del cambiamento, non devono oggi essere unicamente gestiti (pianificati, organizzati, diretti e controllati), ma è richiesta una leadership efficace a supporto degli stessi capace di mappare gli stakeholder, comprenderne i bisogni puntuali e comunicare il valore generato dall'organizzazione. Leadership intesa non come guida del singolo, ma dell'organizzazione nel suo complesso.

All'interno del contesto delle organizzazioni internazionali, tali dinamiche hanno portato a una tensione al cambiamento e alla ricerca di soluzioni manageriali innovative che accompagnino le organizzazioni nel perseguimento dei *Sustainable development goals* (Sdg) e supportino il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Agenda 2030.





# Il fattore vincente è la comunicazione

*Design, delivery ed embed: è la formula per l'innovazione di Pio, alumnus Bocconi, al Wfp*

di Andrea Celauro @

Il cambiamento di successo è oggi un imperativo di sopravvivenza per la maggior parte delle organizzazioni, richiedendo quindi di trovare soluzioni agili per fare di più con meno, migliorare la flessibilità operativa, aumentare i livelli di efficacia, trasparenza e probità.

In tale contesto, alle singole organizzazioni e ai loro manager è richiesto di ridimensionare la portata del loro apporto agli Sdg al fine di introdurre cambiamento che contribuisca alla concreta messa a terra di quelle azioni condivise che, direttamente o indirettamente, ne favoriscono il raggiungimento. Assume quindi ancor più rilevanza il concetto di *Delivery as One* (DaO), che richiede alle diverse organizzazioni di mettere a sistema le proprie risorse, finanziarie e umane, nel perseguimento di obiettivi condivisi e di attività convergenti utili ad affrontare i problemi di policy globali.

In sintesi, il concetto di DaO (modello estendibile anche ad altre organizzazioni nel loro ruolo di partner nell'esecuzione) rappresenta la sintesi del buon management e di una leadership inter-organizzativa condivisa ed efficace che vede coinvolti agenzie dell'Onu, governi e altri donatori, e capace di creare consenso al cambiamento. ■

GIOVANNI PIO  
Head of global change  
management al World  
food programme,  
ha conseguito l'Mba  
in SDA Bocconi

**N**on spendere meno, ma spendere meglio. Far sì che ogni dollaro donato produca il maggior impatto possibile nella lotta alla fame nel mondo. È, in pratica, l'obiettivo per cui lavora ogni giorno **Giovanni Pio**, 39 anni, un Mba presso SDA Bocconi e una posizione di Head of global change management al World food programme dell'Onu, l'agenzia di aiuto umanitario più grande del mondo: con 6 miliardi di dollari di contributi volontari l'anno e 15 mila dipendenti, il Wfp distribuisce ogni anno 3,5 milioni di tonnellate di cibo fornendo aiuto a 90 milioni di persone ogni giorno.

→ *Come si declina la gestione del cambiamento in questo tipo di organizzazioni?*

Aiutando i paesi destinatari dei fondi a massimizzare ogni singolo dollaro ricevuto. L'Onu opera anche in contesti di emergenza e guerra, ha quindi procedure complesse e spesso molto articolate. Il nostro lavoro è renderle il più possibile lineari ed efficienti lavorando sulle core operation con un approccio strategico non trascurando mai quello finanziario.

→ *Quali sono i passi per farlo?*

Attraverso un processo che si concretizza principalmente in tre fasi: design, deliver ed embed. In sostanza, partendo dalle best practice, misuriamo i livelli accettabili di rischio e valutiamo le opportunità di spazi di miglioramento e innovazione. Con un attento processo di comunicazione interna, introduciamo la cultura del cambiamento a tutti i livelli dell'organizzazione. Un aspetto importante è non concentrarsi solo sul cosa cambiare, ma approfondire e descrivere il come cambiare in modo efficiente, con tempi brevi e risorse limitate.

→ *A volte non deve essere facile fare accettare il cambiamento*

Cerchiamo soluzioni win-win, che siano il più possibile ottimali per tutti. In questo, la chiave è la comunicazione, senza di essa non si comprendono direzione e necessità del cambiamento. Richiede tempo e risorse e molto spesso è trascurata, mentre è importante che sia integrata dall'inizio del processo.

→ *È diverso fare change management nel settore pubblico rispetto alle aziende?*







### Emmio, un executive in inglese

L'Executive master in management of international organizations (Emmio) di SDA Bocconi: un programma in lingua inglese per padroneggiare competenze manageriali per gli scenari di cooperazione internazionali.



Nel settore privato è più facile che le decisioni calate dall'alto vengano accettate grazie ai meccanismi di incentivi aziendali. Mentre per avere successo nel settore pubblico c'è bisogno della massima condivisione e del massimo supporto fin dalle fasi iniziali. Sono la condivisione e il senso di appartenenza all'obiettivo finale che producono il risultato positivo. Nel settore pubblico, poi, sono ancora più importanti il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

#### → Si sviluppano le organizzazioni e cambia la risposta umanitaria. Come si è evoluta la vostra?

In passato ci limitavamo a distribuire cibo. Oggi, movimentarlo nel mondo è più complesso e costoso. Ci stiamo quindi spostando verso forme di aiuto diverse, come il *cash and voucher*, ossia la fornitura di carte prepagate, che vengono caricate con denaro (30-40 dollari al mese) spendibile dal beneficiario per diversi usi, non solo per il cibo. In questo modo si preserva maggiormente la dignità dell'individuo, si crea un effetto positivo sull'economia locale (*economy multiplier*) ed è quindi più rapido il superamento della situazione di crisi.

#### → In questo processo di sviluppo del Wfp, quanto ha aiutato l'innovazione?

Molto e su diversi fronti. Oggi si può donare un pasto grazie a un'app (Share the Meal); possiamo monitorare la posizione dei nostri mezzi (e il carico che trasportano) e i movimenti delle popolazioni sulle quali intervenire; possiamo sviluppare colture idroponiche in loco e possiamo fornire mix precisi di calorie a ogni target di popolazione in base alla reale necessità.

#### → La fame nel mondo si può sconfiggere?

Oggi, 795 milioni di persone nel mondo non hanno abbastanza cibo. Una cifra che è scesa di 216 milioni dal 1990 ed equivale a 1/9 della popolazione mondiale. Porre fine alla fame nel mondo è possibile. È necessario ridurre gli sprechi alimentari, sviluppare accordi sul trasferimento di ricchezza, continuare a innovare e ridurre il gap tecnologico nei paesi in via di sviluppo. ■



ANNA OMARINI  
Ricercatore  
del Dipartimento  
di finanza della Bocconi

La direttiva Psd2 sui pagamenti elettronici rivoluzionerà il settore, renderà autonomo il correntista e spingerà le banche a un nuovo modello di business. Con un occhio alla sicurezza dei dati

di Anna Omarini @

## Il patto (digitale) tra di

**F**avorire l'utilizzo di strumenti elettronici di pagamento e promuovere lo sviluppo di un mercato più efficiente e innovativo, oltre ad accrescere sicurezza e rafforzare la tutela degli utenti: è l'obiettivo della direttiva sui servizi di pagamento Psd2, che l'Italia ha recepito a fine 2016 e che sarà operativa a gennaio 2018. La direttiva si inserisce nel quadro di armonizzazione normativa sul fronte dei pagamenti. Un aspetto particolare riguarda il fatto che con la sua entrata in vigore i clienti delle banche (privati e aziende) avranno piena libertà sulla scelta degli strumenti per gestire le proprie finanze e cioè lo scenario potrà prevedere il pagamento tramite Facebook, Google, ecc. mantenendo però i propri soldi sul proprio conto corrente. Banche e istituti finanziari dovranno fornire a terze parti l'accesso ai conti dei propri clienti attraverso Application programming interfaces (Api) aperte, consentendo così ad altri attori di sfruttare dati e infrastrutture per fornire a loro volta servizi finanziari. Il legislatore, infatti, ha stimolato la concorrenza all'interno del sistema introducendo due nuove categorie di operatori, che sono l'Aisp (Account information service provider) e il Pisp (Payment initiation service provider) e imponendo agli operatori finanziari esistenti di aprire a questi alcune delle operazioni effettuate dai propri clienti, anche in assenza di contratto tra le parti. Aisp e Pisp, appartenenti per lo più al comparto fintech, potrebbero rappresentare un'alternativa agli attuali sistemi di accesso ai servizi di conto corrente e di pagamento utilizzati dai clienti della banca creando una possibile disintermediazione nell'attuale scenario.

Sicché il controllo dei dati finanziari e dei fondi passa nelle mani dei clienti, che potranno decidere se e quando consen-



# iente e operatore finanziario

tire l'accesso al proprio conto corrente a terze parti, secondo il nuovo modello di open banking (si tratta di circa 1 miliardo di conti correnti in Ue). Sarà il cliente, infatti, a decidere in assoluta autonomia con quale piattaforma moderna, innovativa e altamente user-friendly gestire i propri fondi ed erogare pagamenti. I soggetti indicati è richiesto siano assoggettati alla riserva prevista per la prestazione di servizi di pagamento. Nella Banca d'Italia è individuata l'autorità competente a disciplinare la prestazione dei servizi, anche ai fini del rilascio dell'autorizzazione, all'avvio dell'attività e dell'esercizio del controllo sui relativi prestatori. Da ciò consegue che, come previsto dalla norma europea, i (third-party provider) saranno de-

gli istituti di pagamento opportunamente autorizzati dalla banca centrale e specificamente vigilati.

La competizione quindi non si giocherà più esclusivamente tra banche ma sarà aperta a chiunque offra servizi finanziari. Le nuove regole imposte dalla normativa avranno un effetto dirompente sull'intero sistema finanziario perché rappresentano una sfida e un volano per lo sviluppo di prodotti e servizi finanziari in grado di colmare (o superare) la perdita di ricavi legata alla riduzione delle commissioni di pagamento. La direttiva pone anche l'obbligo agli istituti di credito di armonizzare le commissioni bancarie tra i vari stati europei. Per le banche la Psd2 pone anche sfide di carattere economico; i costi dell'It tenderanno ad aumentare a causa delle crescenti necessità legate alla sicurezza e all'apertura delle Api. Con la Psd2 la banca sarà chiamata a ri-valorizzare la propria funzione di pagamento al fine di mantenere la propria centralità in questo settore come pure in quelli limitrofi (credito e gestione investimenti). Pertanto, anche se i requisiti di apertura dei conti a terze parti lascerebbero intendere che gli aspetti più importanti siano l'implementazione tecnologica e le misure di protezione dei dati, la vera sfida per gli istituti bancari è nel modello di business. In gioco c'è il futuro del settore bancario per come lo conosciamo oggi. Di fatto, nuovi attori del mercato (le fintech e le bigtech) stanno incidendo sul cambio radicale della catena del valore dei pagamenti, quanto a modelli di business, a modifiche rilevanti nelle aspettative dei clienti e introducono il fenomeno dell'open banking, che rappresenta una grande sfida per gli istituti bancari tradizionali. In questo contesto la sicurezza sarà un aspetto di primaria importanza. ■



IL LIBRO

## Addio carta di credito Si paga con le app

I nuovi sistemi di pagamento basati su app e smartphone rimettono al centro le persone, offrendo soluzioni comode e rapide. **Matteo Rizzi**, in *Fintech revolution* (Egea 2016; 129 pagg.; 9,90 euro) racconta l'evoluzione e il valore di queste nuove tecnologie. Se pochi anni fa le carte di credito non erano così diffuse, a breve non esisteranno più. "È solo uno degli effetti della trasformazione tecnologica", scrive Rizzi.





## Tre modi per essere alumni. E aiut

BOCCONIANI  
IN CARRIERA

## ✓Andrea Accinelli

(laureato in Economia aziendale nel 1994) è il nuovo cfo Emea di Brook Brothers. Accinelli proviene da Triumph International.

## ✓Davide Franzetti

(laureato in Economia aziendale nel 2005) è stato nominato amministratore delegato della sede italiana di Anheuser-Busch InBev, leader mondiale nel settore delle birre speciali e premium.

✓Chiara Locati (laureata nel 1996 in Economia aziendale) è stata nominata responsabile direzione investor relations e m&a di italiaonline. Proviene da Dada Spa.

✓Paolo Poma (Master in Business Administration nel 2000) è il nuovo consigliere delegato e responsabile finanziario del Gruppo Lamborghini. Proviene da Volkswagen Group Italia.

## ✓Francesco Santoro

(laureato Cleacc nel 2005) è stato nominato responsabile Marketing Communication di IFABER, la società del gruppo UniCredit che offre soluzioni e servizi di consulenza a supporto del procurement e della supply chain.

**C'**è un motto che è stato fatto proprio dalle comunità di alumni nei paesi anglosassoni: è Time, talent and treasure, ossia tempo, talento e sostegno economico. Il motto riassume, non solo idealmente, l'impegno degli alumni nel tessere la relazione con la propria community. Si tratta di spendersi, mettendo a disposizione degli altri il proprio tempo, di curare in molte forme la promozione del talento personale, di aiutare con gesti concreti, come il finanziamento di borse di studio, lo sviluppo dell'alma mater.

L'idea è che ognuno possa dare qualcosa indietro a chi viene dopo di lui.

Prendendo spunto dal motto abbiamo chiesto a tre alumni, per ciascuno dei tre elementi, di raccontare la propria esperienza sul rapporto speciale che li lega alla Bocconi e sul loro sentirsi parte di una comunità.

**Gianluca Colombo**, solution manager di Dell Emc, diplomato in SDA Bocconi all'Embas 14, rappresenta bene il tempo dedicato all'associazione e ai suoi alumni. «Sono

leader del [topic](#) sull'innovazione e la digital transformation, un team eccezionale con il quale diamo vita a numerose iniziative», racconta. «L'attività con la BAA può essere molto intensa, come sa bene la mia famiglia, ma come tutte le cose che fai con passione, non pensi troppo alle conseguenze». Una passione che nasce «dal ritrovarsi molto nell'impegno verso il continuous

learning che è alla base di molte delle attività della BAA. Il give-back, il sentire di voler restituire parte di ciò che si è ottenuto, prende anche questa forma: mettersi al servizio della conoscenza degli altri, creando per esempio, occasioni di incontro e di interesse professionale».

Il tempo, dunque. E poi il talento e la sua promozione. Questi sono il lavoro di Lau-

## fundraising news

## COSÌ BAA PALERMO SOSTIENE I GIOVANI SICILIANI

Oltre sedicimila euro raccolti dal 2016, in parte andati a finanziare l'esonero parziale per tutto il corso di laurea triennale di una studentessa di economia aziendale e management, **Anastasia Serena Gatto**, e in parte accantonati come avvio per un secondo esonero parziale che si vorrebbe realizzare entro l'anno 2018/19: l'Area Palermo della Bocconi Alumni Association, guidata da **Dario Marino**, raddoppia il proprio impegno per portare alla Bocconi studenti siciliani. Il progetto si chiama [BAA per la Sicilia](#) ed è stato lanciato, nella sua seconda edizione, attraverso un evento dedicato agli alumni lo scorso 16 giugno. Durante la serata, oltre a raccogliere fisicamente un migliaio di euro, è stata lanciata anche una campagna di crowdfunding aperta a tutti ([qui il link per partecipare](#)). «Si tratta di un progetto che coinvolge tutta la comunità siciliana, non soltanto quella degli alumni», spiega Marino. «La Sicilia è una terra complessa, ricca di risorse che devono essere messe a frutto e per questo servono non solo passione e fondi, ma anche e soprattutto capitale umano. Attraverso questo progetto vogliamo aiutare a formare persone che un giorno potrebbero tornare in Sicilia per dare il loro contributo».

Dario Marino





# are la community

ra Bruno, direttore Hr di Sanofi, e anche la sua attività in seno alla BAA. Consigliere del [Career advice](#), il servizio dedicato allo sviluppo professionale dei soci, nell'associazione sta lavorando al potenziamento del mentoring, allo sviluppo del coaching e alle attività di autovalutazione (personal assessment), in collaborazione con SDA Bocconi, per creare strumenti che consentano di avere uno spaccato delle proprie competenze e, quindi, di potenziarle. «Il capitale umano è il vero valore differenziale delle aziende», commenta Laura. «Si stima che nel 2025, circa il 30-40% delle professioni saranno diverse da quelle attuali. In questo panorama, sviluppare il talento e la velocità di adattamento è un elemento chiave. Tutti noi abbiamo dei talenti, si tratta solo di svilupparli lavorando sui punti di forza e su quelli di debolezza». Infine, il sostegno economico. **Kim Salvadori**, laureata in finanza nell'ottobre del 2013, lavora a Londra per Goldman Sachs dove è associate e si occupa di leveraged finance,

ovvero di emissione primaria di debito per le aziende. «Ho contribuito a promuovere qui, tra gli alunni del [chapter](#) londinese, la campagna [Una sfida possibile](#) dell'Università. Quando sono arrivata a Londra ho visto quanto è diffusa l'idea del charity e del sostegno alla propria alma mater». Kim, lei stessa donatrice per il progetto [BAA Scholarship fund](#), si è spesa in questi anni per diffondere anche tra gli italiani la stessa abitudine. «Il concetto che sto cercando di trasmettere è che, a differenza di quanto pensiamo solitamente in Italia, non sono solo i grandi donatori e dare un contributo. Al contrario, è importante che ognuno, anche in piccolo, faccia la propria parte». Tre alunni, tre modi diversi di dare un contributo allo sviluppo della comunità. Ma tre modi complementari, perché una T non esclude l'altra e le storie personali di Gianluca, Laura e Kim sono in realtà un misto di tutti e tre gli elementi. Tutto con un unico fine: mettersi al servizio della comunità degli alunni, delle nuove generazioni e dell'Università.

Expat / Piero Novello

## UN VIAGGIO PROFESSIONALE IN SETTE TAPPE

Se sei incerto tra economia e medicina, alla fine scegli la prima e poi finisci a lavorare in un'azienda leader mondiale nel settore med-tech, si può dire che hai centrato il tuo obiettivo. E se a questo aggiungi che, da sempre attratto da una carriera internazionale, hai già cambiato sette paesi in circa 20 anni, ogni volta crescendo professionalmente, il tuo successo è totale. **Piero Novello**, 45 anni, vicentino, laureato in Economia aziendale nel 1997, è oggi general manager di Baxter Hospitalar, la filiale brasiliana, con sede a San Paolo, del colosso americano Baxter, circa 45 mila dipendenti nel mondo, azienda nella quale Novello è entrato subito dopo la laurea, prima destinazione Monaco. «In questa azienda sono cresciuto professionalmente e umanamente perché ho potuto conoscere luoghi e culture diversi. Dopo Monaco sono rientrato a Milano, poi Madrid, l'Illinois, la Florida, il Messico, la Svizzera e quindi l'incarico attuale». Una propensione al mondo nata sui banchi della Bocconi e coltivata attraverso un percorso di studi appositamente costruito, cosa che 20 anni fa non era così facile.



Piero Novello

«Il mio caso poi è un po' particolare», racconta, «perché in genere chi cambia molti paesi cambia anche azienda. Io ho girato il mondo ma sempre attraverso gli occhi di Baxter. Ho potuto apprezzare il modo di lavorare, gli stili differenti da paese a paese, la maggiore efficienza del mondo anglosassone, dove il lavoro assorbe meno ore perché si dedica meno spazio ad altre cose, come i rapporti personali. Ma alla fine la cultura aziendale è sempre la stessa e direi che prevale sulle peculiarità locali». A San Paolo Piero Novello è a capo di una realtà di circa 1.200 dipendenti, in una città grandissima e con un'alta percentuale di abitanti con origini italiane, «circa il 30% della popolazione ha parentela italiana», precisa. «Oggi il Brasile sta lentamente riprendendosi dopo alcuni anni difficili, dominati da crisi politica ed economica. Ma vivere qui, da un punto di vista culturale, è facile. Più in generale, però, un'esperienza all'estero la consiglio a ogni giovane che si appresta a entrare nel mondo del lavoro. Ti apre gli occhi, ti fa capire che al di fuori ci sono molte altre cose, anche se tutto questo ha un costo a livello personale e degli affetti. Ma oggi è più facile mantenere i contatti, e se alcune cose le perdi, ne troverai molte di più».



## L'uomo è il migliore amico del cane

**È** uno dei 35 milioni di italiani che possiedono un animale domestico. Ma forse «possiedono» non è il termine corretto. «Meglio dire condividono la vita», sorride **Guido Guerzoni**, laureato in Economia aziendale in Bocconi nel 1992, dove oggi è docente di Museum management, autore per Feltrinelli di *Pets-Come gli animali domestici hanno invaso le nostre vite e i nostri cuori*. «Pioppo, il bracco roano che dal 2011 è diventato il mio figlio non umano, riempie il vuoto degli altri figli che, crescendo, cominciano a staccarsi, ed è una fonte di affetto inesauribile». Una considerazione che può fare chiunque possieda un cane (e non solo un cane) ma Guido Guerzoni, partendo anche da qui e dalla storia del suo rapporto con gli animali, forte fin da bambino, ha deciso di scriverci un libro. «Questo libro è un tentativo di comprensione, senza moralismi, di un fenomeno, l'umanizzazione e la parentizzazione degli animali domestici, che è sotto gli occhi di tutti e si rivolge a un pubblico vasto, a chi un animale ce l'ha e a chi non l'ha ancora». Un fenomeno che per Guerzoni ha risvolti assolutamente positivi: «Certo, anch'io guardo con scetticismo a certe esagerazioni come lo smalto per le unghie dei cani o a certi collarini luccicanti, ma avere un animale domestico investe la sfera degli affetti e anche quella dei diritti, cosa impensabile fino a qualche anno fa. Si tratta di presenze urbane che hanno un rapporto simbiotico con gli umani e, anzi, per



Guido Guerzoni



molte persone, soprattutto anziani e single, sono l'unica vera compagnia». In Inghilterra circa il 40% degli anziani ha nell'animale domestico l'unica compagnia stabile e, come sottolinea l'autore, «è una baggianata dire che gli animali sottraggono affetto agli umani, anzi spesso è vero il contrario, chi ama gli animali è anche più generoso e altruista con gli umani». Da buon economista Guerzoni non poteva tralasciare l'aspetto economico della questione. «Il settore pet è uno dei più in espansione e grazie alla ricerca e al continuo miglioramento degli alimenti e delle cure gli animali domestici condivideranno una parte sempre più lunga della nostra vita». Voler bene al proprio animale è quindi un sentimento che nessuno si vergognerà più di manifestare: «Per fortuna no», sorride Guerzoni, «in genere quando uno scrive un libro sposa una causa o un'altra e io, malgrado gli sforzi di neutralità, lascio trasparire da che parte sto».

Intervista / Sabrina Weissbach

## COSÌ COMUNICO L'AZIENDA E L'AREA DI RIMINI

C'è un fil rouge nella carriera di **Sabrina Weissbach**, laureata in marketing alla Bocconi nel 1997 e Area leader BAA di Rimini: si chiama comunicazione e vendita. Sabrina, che da pochissimo ha scelto la via della professione autonoma, diventando collaboratrice di una società, Geocomitalia, che supporta le aziende nella ricerca dei nuovi clienti (e che è stata fondata da alcuni suoi ex colleghi della Bocconi), ha passato quindici anni della propria storia professionale nella funzione comunicazione e marketing di Fom Industrie, impresa produttrice di macchine utensili.

### → Com'è curare la comunicazione di un'azienda?

Quello delle macchine utensili è un ambiente molto maschile, anche numericamente: in azienda eravamo solo 18 donne tra 500 maschi. Ma la comunicazione è donna, quindi, passata la diffidenza iniziale, si è sviluppato un clima di grande fiducia. Erano anni, poi, in cui l'azienda transitava da una dimensione familiare a una realtà industriale e in cui l'obiettivo era l'internazionalizzazione. In dieci anni dipendenti e fatturati sono praticamente raddoppiati.

### → Una fase di svolta per la vostra realtà. Quali erano le sfide del suo lavoro?

Affermare il marchio del Made in Italy nella metalmeccanica rispetto al Made in Germany: era questa la sfida di ogni giorno. Una delle tante nostre eccellenze, magari meno note rispetto alla moda e al lusso.

### → Su cosa si basa la comunicazione efficace?

Sulla coerenza e sull'innovazione dei contenuti. Oggi le informazioni ci arrivano in gran quantità da ogni dove. Ma è il nuovo che ci colpisce. Ciò che ho sempre cercato è il contenuto di qualità, rispetto alla quantità del contenuto. Servono contenuti selezionati e orientati. E poi serve il coinvolgimento.

### → La comunicazione è finalizzata alla vendita.

E questo è appunto il filo conduttore della mia vita: sono una comunicatrice e venditrice. Un binomio che si è evoluto, negli anni. Oggi la vendita diciamo tradizionale, ti chiamo, ti propongo un prodotto e concludiamo, non esiste più. Oggi si propone un viaggio, che deve iniziare con una conoscenza profonda del cliente, continua con tutta una serie di eventi di coinvolgimento e che solo alla fine si conclude con la vendita.

### → La sua naturalezza nel networking l'ha portata anche al suo ruolo di Area leader di Rimini. Che attività proponete?

Molte dedicate al lavoro e al marketing, ultimamente, rispetto ai temi legati alla finanza che erano la caratteristica degli anni scorsi. Ma non solo: a giugno abbiamo creato un evento sull'efficienza energetica, abbiamo visitato l'azienda Alberta Ferretti e la comunità di San Patrignano e abbiamo realizzato un incontro di coaching personale con Ivano Sculier. L'8 settembre, poi, organizzeremo un evento in occasione del Gran Premio della MotoGP al circuito di Misano.



Sabrina Weissbach





## Perché cambiamo a suon di musica

**I**l Premio Nobel per la letteratura, assegnato nel 2016 al cantautore Bob Dylan per avere creato una nuova espressione poetica nell'ambito della tradizione della grande canzone americana, come si legge nella motivazione, pone l'accento sulla rilevanza che la popular music ha assunto nella società contemporanea.

La pop music è strettamente connessa allo sviluppo dei media, alla cultura di massa, all'universo giovanile e ai suoi linguaggi espressivi. "Le nuove generazioni" si legge in *Pop music, media e culture giovanili. Dalla Beat Revolution alla Bit Generation* (Egea 2017; 192 pagg.; 24 euro), di **Lello Savonardo**, con la prefazione di

**Luciano Ligabue**, "si rivelano portatrici di una spinta rivoluzionaria che esplode alla fine degli anni Sessanta. Una spinta che favorisce l'emergere di una vera e propria cultura giovanile".

Il volume, a partire dalle principali teorie sulla sociologia della musica, si sofferma sul mutamento sociale, le culture giovanili, i media e la pop music, passando dalla Beat Revolution, che ha caratterizzato i movimenti artistici e culturali dagli anni Cinquanta in poi, alla Bit Generation, immersa nelle tecnologie digitali e nella software culture.



La musica pop-rock determina nuove tendenze ed è a sua volta influenzata dai fermenti sociali e culturali. Rappresenta la colonna sonora di intere generazioni, accompagnando non solo le diverse forme di intrattenimento ma anche l'impegno sociale, la necessità di appartenenza e l'esigenza di riconoscibilità e di protagonismo dei giovani.

"Il rock riflette l'universo giovanile nei suoi riti e miti, oltre a rappresentare un significativo strumento di socializzazione e di aggregazione. La cultura popolare esprime il terreno su cui si svolgono le trasformazioni", conclude Savonardo.

## SPERPERARE IN OPERE PUBBLICHE, INVESTIRE IN CONSENSO



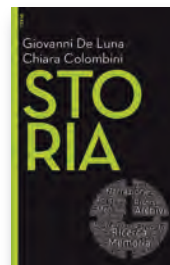
I politici, anche onesti, vogliono essere rieletti. Cercano quindi di spendere il più possibile e in tutti i modi possibili. E, se possibile, in modo che gli elettori percepiscano chiaramente chi devono ringraziare per i benefici che arrivano loro da queste spese. "E che cosa è meglio delle grandi infrastrutture a questo fine?" si domanda **Marco Ponti**, già docente universitario da sempre impegnato nell'attività di consulenza per amministrazioni e società pubbliche sempre nel settore dei trasporti, in *Solo andata. Trasporti, grandi opere e spese pubbliche senza ritorno* (Università Bocconi Editore - UBE 2017; 144 pagg.; 15,50 euro), volume che porta la prefazione di **Werner Rothengatter**.

Le opere pubbliche si vedono, si inaugurano con grandi cerimonie mediatiche, fanno contenti i costruttori, gli utenti (anche se quelli reali sono relativamente pochi) e i politici locali. Occupano gente e non attirano la concorrenza di imprese straniere. Sono opere molto locali.

È così ovunque nel mondo. Il fatto che spesso possano essere soldi sprecati, cioè che generino molti più costi che benefici per la collettività, interessa pochissimo, e "misurare questo scarto è pericoloso. Proprio in termini di consenso", conclude l'autore.

## IL SIGNIFICATO DELLA STORIA

Un libro che si propone di definire i limiti cronologici della storia contemporanea, dei fenomeni e del come la si deve studiare. **Giovanni De Luna** e **Chiara Colombini**, in *Storia* (Egea Pixel 2017; 142 pagg.; 10,90 euro), analizzano il Novecento, secolo dei fenomeni di massa, e spiegano come si studia la storia e chi sono gli storici oggi.



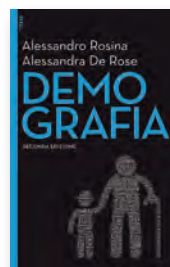
## ALLE RADICI DELL'ECONOMIA

*Storia economica* è il titolo del nuovo libro di **Andrea Colli** (Egea pixel 2017; 140 pagg.; 10,90 euro), in cui il professore della Bocconi spiega su cosa concentrarsi e perché studiarla oggi con uno sguardo al passato. Si affrontano i grandi temi del capitalismo e della globalizzazione: dai ricchi ai poveri, dai prodotti alle fonti.



## PER CONOSCERE LA DEMOGRAFIA

La demografia: se la conosci, la ami. Perché? Rispondono **Alessandro Rosina** e **Alessandra De Rose** in *Demografia* (Egea pixel II edizione 2017; 142 pagg.; 10,90 euro). Parla di noi e delle scelte che facciamo nella vita e ci aiuta a decifrare i cambiamenti del nostro tempo con uno sguardo al futuro. Conoscerla, quindi, serve a vivere meglio.







## Al centro d'Europa, la Mainhattan tedesca

**E**st e ovest, passato e presente, business e creatività. Le molte anime di Francoforte si incontrano sulle rive del Meno, si succedono nel ritmo della giornata, si intrecciano nei biergarten. In questi luoghi allestiti all'aperto, gli ospiti si accomodano ai tavoli sociali e condividono con altri commensali il piacere di una cotoletta accompagnata dalla grüne sosse: qui le differenze sociali, culturali, anagrafiche si annullano e capita di passare una serata in compagnia di esponenti della Francoforte del business, di artisti, di tedeschi e di cittadini stranieri. Chiamata anche Mainhattan, in un gioco di parole che mette insieme il nome del fiume che l'attraversa e il riferimento ai grattacieli di Manhattan, la città è da sempre un luogo di passaggio e di scambio. Circa due secoli fa, con i suoi due porti, Osthafen e Westhafen, rappresentava un importante centro del commercio fluviale, oggi è una delle principali capitali europee della finanza con la Banca centrale europea, le sedi di molte aziende internazionali e uno degli aeroporti più trafficati al mondo. Ogni giorno in città transitano due milioni di persone ma nel wee-

*DAVIDE LUNGHI.  
Laureato nel 2002 in  
Economia aziendale in  
Bocconi, Davide Lunghi da  
nove anni lavora a  
Francoforte, dove oggi ricopre  
per il colosso del lusso LVMH  
la carica di direttore operativo  
della divisione Watches &  
Jewelry per il centro e nord  
Europa. Logistica, customer  
service, servizi post vendita,  
finanza, controllo di gestione,  
insomma tutto ciò che  
riguarda il sistema operativo  
dei brand Tag Heuer, Hublot  
e Zenith. Dal 2012 è anche  
Chapter leader BAA a  
Francoforte.*

kend tutto torna alla tranquillità, la popolazione si riduce di un terzo e si può godere della quiete di alcuni straordinari luoghi, in cui la natura la fa da padrona. Il Nidda Park, a nord-ovest della città, è un'area verde che si sviluppa all'incrocio del fiume Nidda con il Meno; è un luogo di pace incondizionata, abitato da conigli, lepri e scoiattoli; è uno spazio quasi sconfinato in cui fare jogging, improvvisare partite di calcio, organizzare pic nic e grigliate. Così alla sera e nel fine settimana i grattacieli del business district si svuotano e la città storica si ravviva, il quartiere di Bornheim prende vita. Questa zona, appena a nord dello splendido, verde e residenziale Westend, è abitata soprattutto da giovani e creativi: i ristoranti come Ginko e Schöneberger si alternano ai supermarket biologici, i locali vegani sono intervallati da innovative boutique di ricerca come Seven Eleven. Lo stesso clima di svago e convivialità si respira nei locali che disegnano le rive del Meno nelle aree dei porti e l'Atelier Frankfurt, un edificio a pochi passi dall'Osthafen che ospita un centinaio di laboratori creativi e un'importante galleria d'arte. Il progetto è sovvenzionato dall'istituzione cittadina dedicata allo sviluppo culturale. Il fermento artistico della città è alimentato anche dalla presenza della Städelschule, una delle accademie d'arte contemporanea più conosciute al mondo. ■





# EMPOWERING LIVES THROUGH KNOWLEDGE AND IMAGINATION.



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

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

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



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

MILANO | ITALY

**SDA Bocconi**



# TAG books

La prima collana italiana di libri  
dedicati all'innovazione digitale



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



**FUTURE HEALTH**

Gabriele Grecchi



**INTERNET OF HUMANS**

Leandro Agrò



**DIGITAL TRANSFORMATION**

Alessandro Braga



**FINTECH REVOLUTION**

Matteo Rizzi



**APP ECONOMY**

Matteo Sarzana

